ESMAT SALEEM ALQARALLEH

محكم علمياً

الحكمانية
في الأداء الوظيفي





عصمت سليم القرالة





الحكمانية في الأداء الوظيفي

تأليف
عصمت سليم القرالة

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة
المكتبة الوطنية
(2009/12/5417)

685.314
القرالة، عصمت سليم
الحكمانية في الأداء الوظيفي / عصمت سليم القرالة
عمان : دار جليس الزمان، 2009.
ر.أ.: (2009/12/5417).
المواصفات: إدارة الأعمال // تقييم الأداء // إدارة الأفراد
❖ أعدت دائرة المكتبة الوطنية بيانات الفهرسة و التصنيف الأولية
ردمك ISBN 978-9957-81-072-6

الطبعة الأولى

2011



دار جليس الزمان للنشر والتوزيع
شارع الملك رانيا – مقابل كلية الزراعة – عمارة العساف – الطابق الأرضي، هاتف: 009626 5343052 – فاكس: 0096265356219

الإهـــــداء

إلى روح والدي رحمهما الـلـه وأسكنهما فسيح جنانه
إلى زوجتي .... عرفانا واجلالا بصبرها
وإلى أبنائي .... سارة وهاشم
إليهم جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي المتواضع ،،،،

الفصل الأول
خلفية الدراسة ومشكلتها

الفصل الأول
خلفية الدراسة ومشكلتها

١.١ المقدمة:

لقد أصبح التغيير والتحديات المستقبلية من ميزات عصرنا الحاضر، خاصة في المجالات الاقتصادية والإدارية، الأمر الذي يستوجب مرونة التغيير من خلال إعادة هيكلة المنظمات، وإعادة تأهيل العنصر البشري ليكون بمستوى التحدي، والتغيير، والمنافسة بقصد تحسين مستوى أدائه، وزيادة إنتاجيته.

وفي الآونة الأخيرة فرضت العديد من المفاهيم نفسها على الساحة الإدارية لأسباب كثيرة، مثل: التحديات العالمية المتمثلة بمفهوم العولمة، وأخرى بسبب قيام التكتلات السياسية، والاقتصادية الضخمة، " كالاتحاد الأوروبي، ومنظمة التجارة العالمية " وثالثة: على مستوى الدولة الواحدة من خلال عمليات الخصخصة، إضافة الى ضغوطات المنظمات الدولية، والدول العظمى، بهدف نشر مبادئ الديمقراطية. فعلى سبيل المثال لا الحصر أكد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في أحدى نشراته على الانترنت، إن إدارة الحكم في العالم العربي تتسم بنمطين: الأول وهو النمط الراهن الموسوم بوجود سلطة تنفيذية قوية تقابلها ضوابط وموازين مؤسسية ضعيفة، ومشاركة شعبية منخفضة في الميزان العام وتتمتع السلطة التنفيذية بموجبه بصلاحيات دستورية وما فوق الدستورية واسعة. الأمر الذي يمكنها من فرض هيمنة كبيرة على السلطات الحكومية الأخرى. والنمط الثاني: يتمثل في اعتبار علاقة المجتمع

المدني بالدولة في أغلب الأحيان علاقة ربح كامل للدولة. (UNDP.2007). ذلك إنها تعمل على تخفيف الكثير من أعباء الفئات المجتمعية المنتمية لها والتي هي في الأساس من واجبات الدولة الاساسية تجاة المجتمع وهـذا ما أوجد الحاجة إلى ضرورة مراجعة نظم إدارة الحكم في الدول العربية، وإعادة هيكلتها بهدف تحقيق تنمية إنسانية مستدامة ناجحة من خلال فكرة، ومصطلح الحكمانية (Governance)، والذي ظهر في نهاية الثمانينيات من القرن الماضي، والذي يعبـر في مجمله عن مجموعة من الخصائص هي: المشاركة، والشفافية، والمساءلة، وحكم القانون، والكفاءة، والمساواة، الاستجابة، وبناء التوافق، والروية الاستراتيجية، وهـي الخصائص ذاتها التي تسعى جميع المنظمات الى تبنيها وتوطيدها، بهـدف تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام، والأداء الوظيفي للعاملين بشكل خاص، وبهدف مواكبة التطور في كافة الحقول، وخاصة حقل الإدارة العامة.

٢.١ مشكلة الدراسة:

على الرغم من التحولات العديدة التي يشهدها القطاع العام في الأردن في بيئته التنظيمية والاقتصادية والتشريعية وانعكاس ذلك على العملية الإدارية برمتها، في إطار السعي الحثيث نحو استدراك واستيعاب وإدخال النظم المتطورة، التي تكسب المنظمات صفة الحداثة والتطوير، الا أن كثيرا من المنظمات الأردنية لم تستوعب التغير باتجاه إحلال مفهوم الحكمانية في تأدية مهامها ووظائفها وعملياتها، فبقيت بعيدة عن التقدم والنجاح، وعن تحقيق أهدافها بفاعلية، والسعي لتحقيق التقدم والنمو والتطور الوظيفي لها، مما أستدعى أن تركز المنظمات على أبعاد الحكمانية، لما لها من مزايا إيجابية وفعالة

تـنعكس عـلى المنظمـة كتسـخير الامكانـات العقليـة والمهـارات السـلوكية في حـل المشكلات، كما تمكـن الأفـراد مـن المشـاركة وتقاسـم المعـارف فـيما بيـنهم وتبـادل التجـارب والخبرات ليكونوا أكثر قـدرة عـلى اتخـاذ القـرار الصـائب وعـلى الاسـتجابة لتحـدي المنافسـة (الجعيدي، ٢٠٠٧).

وفيما يتعلق في وزارة الداخلية الأردنية فلعل أبعاد خصـائص الحكمانيـة قـد تكـون تبلورت بمحض الصدفة وليس عـن تخطـيط مسـبق وهـذا قـد يكـون عائـدا إلى الاجتهـادات الشخصية لبعض الحكام الإداريين، لعـدم وجـود مأسسـة لأبعـاد خصـائص الحكمانيـة، هـذا بدوره ومن الممكن أن يحدث ذلك أثرا سلبيا عـلى أداء العـاملين، لـذا فـإن مشـكلة الدراسـة تتمثل في التساؤل التالي: ما مدى توافر أبعاد خصائص الحكمانية، وأثرهـا في أداء العـاملين في وزارة الداخلية؟

٣.١ أهمية الدراسة:

تنبـع أهميـة هذه الدراسة مـن زيـادة الاهـتمام والتركيـز عـلى مفهـوم الحكمانيـة (Governance)، والذي كثر الحديث عنه وتداوله منذ نشأته عام ١٩٨٩(جمعة، آخرون،٢٠٠١) من قبل المتخصصين في التنمية والدراسات الحكومية وتزايد الاهتمام به من قبل المـنظمات الدولية، والإقليمية المهتمة بالتنمية، باعتباره منهجـا ووسـيلة لتحقيـق التنميـة المجتمعيـة في الدول النامية، خاصة في ظل قصور أداء وفعالية الإدارات الحكومية، والتي أصبحت أكثر حدة مع التحديات العالمية كالعولمة، والتجارة، وسرعـة انتشـار المعلومـات، إضـافة الى التحـديات الداخلية المتمثلة بالفقر، والبطالة (السلطان، ٢٠٠٦).

كذلك تنبع أهميتها من أهمية المنظمة التي قام الباحث باختيارها لهذه الدراسة، والمتمثلة بالعاملين في وزارة الداخلية، بسبب طبيعة المهام الملقاة على عاتق هذه الوزارة، والمتعلقة بالنواحي الإدارية والأمنية والتنموية على حد سواء، بالإضافة إلى علاقتها المباشرة بمؤسسات المجتمع المدني من بلديات، وأحزاب، ونقابات، واتحادات، وأندية، ومنتديات، ومسؤوليتها المباشرة في الإعداد، والإشراف على الانتخابات النيابية، والبلدية وهذا ما يميز هذه الوزارة عن باقي الوزارات من حيث تداخل طبيعة مهامها، ومسؤولياتها مع الوزارات الأخرى، ويبدو ذلك جليا من خلال المهام والصلاحيات المخولة للحكام الإداريين (محافظين، متصرفين، مدراء أقضية) بموجب نظام التشكيلات الإدارية رقم (٤٧) لسنة (٢٠٠٠) والصادر بمقتضى المادة (١٢٠) من الدستور.

واخيرا لا بد من الإشارة الى الأهمية الأكاديمية لهذه الدراسة من خلال الاستفادة منها والبناء عليها في دراسات أخرى تعمل على تأصيل هذا المفهوم في الفكر الإداري العربي وصولا إلى الأهداف التي يسعى هذا المفهوم لتحقيقها.

٤.١ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر خصائص الحكمانية: المتمثلة بـ (المشاركة، والشفافية، والمساءلة، وحكم القانون، والكفاءة، والمساواة والاستجابة، وبناء التوافق، والرؤية الاستراتيجية) في الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

١- تقديم إطار نظري وفكري يساعد على توضيح مفهوم وخصائص الحكمانية.
٢- التعـرف علـى مدى توفر خصائص الحكمانية في وزارة الداخلية الأردنية.
٣- التعرف على مستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية الأردنية.
٤- تحليل العلاقة الارتباطية بين متغير الدراسـة المسـتقل (خصـائص الحكمانيـة)، وكـل بعد من أبعاده، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).
٥- التوصـل الى نتـائج، وتقـديم توصـيات تسـاعد في تطـوير أداء العـاملين في وزارة الداخلية، من خلال تعزيز خصائص الحكمانية في الوزارة.

٥.١ أسئلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:
١- مـا مـدى تـوفر خصـائص الحكمانيـة في وزارة الداخليـة الأردنيـة مـن وجهـة نظـر المبحوثين ؟
٢- ما مستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية الأردنية من وجهة نظرهم؟

٦.١ فرضيات الدراسة:

لغايات تحقيق أهداف الدراسة: تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصـائص الحكمانيـة مجتمعـة عـلى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية الأردنية.

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

١. **الفرضية الأولى**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية المشاركة على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.
٢. **الفرضية الثانية**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الشفافية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.
٣. **الفرضية الثالثة**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية المساءلة على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.
٤. **الفرضية الرابعة**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية حكم القانون على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.
٥. **الفرضية الخامسة**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الكفاءة على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.
٦. **الفرضية السادسة**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية المساواة على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.
٧. **الفرضية السابعة**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الاستجابة وبناء التوافق على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.
٨. **الفرضية الثامنة**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الرؤية الاستراتيجية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو خصائص الحكمانية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الراتب الشهري).

الفصل الثاني

الإطار النظري
والدراسات السابقة

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

١.٢ الإطار النظري

١.١.٢ الحكمانية – نشأة المفهوم، وتعريفه

كانت بدايات ظهور مفهوم الحكمانيـة (Governance) عـام ١٩٨٩ في كتابـات البنـك الدولي المتعلقـة بكيفيـة تحقيـق التنميـة الاقتصـادية، ومحاربـة الفسـاد في الـدول الأفريقيـة جنوب الصحراء، حيث تم الـربط بـين الإدارة الحكوميـة الكفـؤة والنمـو الاقتصـادي. كـما أن أدبيات البنك الدولي أكدت على أن الأدوات الحكومية للسياسات الاقتصادية لا بـد أن تكفـل العدالة والمساواة بالإضافة الى كونها اقتصادية وفعالة.

وفي بداية التسعينيات من القرن الماضي، زاد التركيز على الأبعاد الديمقراطية للمفهوم من حيث تدعيم المشاركة، وتفعيل المجتمع المدني، وكل ما يجعل مـن الدولـة ممـثلا شرعيـا لمواطنيها. ثم تطور المفهـوم ليصبـح مـؤشرا لحقـل دراســي محــدد، يشـمل كـل الأنشطـة المرتبطة بالحكـم، والحكومـة (جمعة وآخرون،٢٠٠٤).

ويعود ظهور هذا المفهوم فيعود الى التغير الذي طرأ على طبيعة ودور الحكومة من جانب، والتطور المنهجي مـن جانـب آخـر. ففـي الجانـب العمـلي كـان لظهـور العديـد مـن المتغيرات التي جعلت من النظرة التقليدية للدولة كفاعل رئـيس في صـنع السياسـات العامـة موضع شك. وهذا ما يبدو واضحا مـن خـلال زيـادة أهميـة البيئـة الدوليـة في عمليـة وضـع السياسات، وضعف قدرة الدولة على مقاومة التأثر بالضغوط الدولية، وانخفاض قدرتها عـلى ممارسة

وظائفها على النحو المعهود خاصة في ظل العولمة وثورة الاتصالات. إضافة إلى التغير الذي طرأ على دور الدولة، حيث أصبحت مجرد شريك في إدارة شؤون الدولة، والمجتمع، بعد أن كانت الفاعل الرئيسي في صنع السياسات العامة، وممثل للمجتمع في تقرير هذه السياسات، ووضع الخطط، ومتابعة التنفيذ.

وعلى الجانب النظري الأكاديمي، مر علم الإدارة العامة منذ نهاية الثمانينيات من القرن الماضي بمرحلة انتقالية، حيث تم أحلال منظومة قيم جديدة محل المنظومة التقليدية، لتسمح بالانتقال من مفهوم الإدارة العامة الى مصطلح الإدارة الحكومية التي تعكس الانتقال من حكومة تدار بوساطة البيروقراط، الى حكومة تدار بوساطة المنظمين (Entre) preneurs الذين يملكون القدرة على الابداع والمحافظة على استمرارية المنظمات وديمومتها. وهذا أدى إلى انهيار الإجماع العلمي لمجموعة من القيم التي تشكل أسلوب الإدارة العامة، مثل: احترام الأقدمية، والتدرج الوظيفي، وظهور مجموعة أخرى من القيم تحل محلها، مثل التمكين والتركيز على النتائج، وإعطاء فرصة أكبر للمسؤولية الفردية من خلال هيكل إداري متكامل.

ومع ظهور كتابات اوسبرن وجبلر (Osborn and Gaebler) في بداية التسعينيات أصبح هناك دعوة لإعادة اختراع حكومة تستطيع أن تؤدي وظائفها بكفاءة أعلى،وتكلفة أقل. وبعد ان كان هناك فصل بين القطاع العام والقطاع الخاص في أسلوب ومجالات العمل، طالب أنصار الإدارة الحكومية بالاستعانة بأسلوب القطاع الخاص، ونقل أسلوب إدارته الى الإدارة الحكومية، تطبيقا للإصلاح والكفاءة والرشادة والربحية (جمعة وآخرون،٢٠٠٤).

تعريف الحكمانية (Governance)

كثر تداول فكرة ومصطلح الحكمانية (Governance) في العقدين الأخيرين من القرن الماضي من قبل المتخصصين في التنمية، والدراسات الحكومية المختلفة الإدارية منها والاقتصادية، حيث ترجم هذا المصطلح إلى أكثر من معنى في اللغة العربية منها: إدارة الحكم والحكم الراشد والحكم السليم والحكم الصالح والإدارة المجتمعية وإدارة شؤون الدولة والمجتمع والحكمانية، والحاكمية.

لقد تبنى البنك الدولي الترجمة " حكمانية " للمصطلح " Governance " والتي يعرفها البنك الدولي بأنها ممارسة السلطة واستخدام الموارد المؤسسية لإدارة مشكلات وشؤون المجتمع " وقد يعدل هذا التعريف الى تركيب السلطة والتعاون الجماعي لتوزيع الموارد، وتنسيق الأنشطة في المجتمع أو الاقتصاد،" والهدف من ذلك التعديل هو تحقيق مزيد من الشفافية والمسؤولية والفعالية والمشاركة العامة وحكم القانون. (السلطان ٢٠٠٣) ولعل هذه الترجمة هي الأنسب حيث استفاد المترجمون في البنك الدولي من كتاب الماوردي " الإحكام السلطانية " والذي ربط السلطة بالسلطات والسلطانية كما استفادوا من المعجم العربي الأساسي للناطقين بالعربية ومتعلميها الصادر عن المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم والذي ورد فيه لفظ " حكمة " وتعني معرفة أفضل الأشياء بأفضل العلوم أو معرفة الحق لذاته، ومعرفة الخير لأجل العمل به، مثلما تعني العلم والحكمة حيث ورد في القران الكريم: " ولقد أتينا لقمان الحكمة " (السلطان ٢٠٠٦). وقد حشد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عددا من المتخصصين لمناقشة مفهوم الحكمانية حيث خلصوا إلى أنها تعني: "ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية والمؤسسات والعمليات التي تقرر

كيفية ممارسة السلطة وكيفية سماع صوت المواطنين وكيفية صنع القرارات في قضايا ذات اهتمام عام". (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ١٩٩٧) وعرفها تقرير (التنمية الإنسانية العربية،٢٠٠٢): بأنها الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان ويقوم على توسيع قدرات البشر وقيادتهم وفرصهم وحرياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لا سيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقرا وتهميشا.

أما البنك الدولي فقد عرفها على أنها": الحالة التي من خلالها يتم إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، بهدف التنمية". (الكايد.٢٠٠٣) وعرفت كذلك بأنها "الهياكل والوظائف المسؤوليات والعمليات والممارسات والتقاليد المؤسسية التي تستخدمها الإدارة العليا للمؤسسة للتأكد من تحقيق رسالة المؤسسة ". (الكايد.٢٠٠٢)

أما ستوكر (Stocker) فعرفها بأنها " شبكة من التنظيمات المتداخلة، والتي تتميز بالاعتماد المتبادل بين هذه التنظيمات، والتفاعل المستمر بين أعضاء هذه التنظيمات (المؤسسات) وتكون على درجة من الاستقلالية عن الدولة " (Brugue. Valles. 2005)

والحكمانية تعني أيضا: تطبيق أسس السياسة، والاقتصاد إضافة الى القدرة في إدارة شؤون بلد ما على جميع الأصعدة. ويتضمن ذلك آليات وإجراءات ومؤسسات معقدة، ينصح من خلالها المواطنون على اختلاف اهتماماتهم وقدراتهم بحل خلافاتهم، وعلى ممارسة حقوقهم القانونية والتزاماتهم (وزارة شؤون البلديات والزراعة / البحرين ٢٠٠٦).

أما (الدسوقي،٢٠٠١) فيعرف مفهوم الحكمانية بأنه " مجموعة العلاقات والتفاعلات والقواعد والإجراءات التي تتم في أطار الشراكة بين

المؤسسات الحكومية من جانب ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص من جانب آخر من اجل إدارة شؤون الدولة والمجتمع ".

وفي هذا السياق فقد خلص رودز (Rohdes) الى أن تعريف الحكمانية يمكن أن يشتمل على العناصر التالية:

١- التنسيق بين التنظيمات الحكومية وتنظيمات قطاع الإعمال الخاص والعام والتنظيمات غير الحكومية.
٢- عدم ثبات ووضوح الحدود بين أنشطة مختلف التنظيمات.
٣- استناد قواعد التعامل بين مختلف التنظيمات الى التفاوض.
٤- تمتع مختلف الأعضاء في هذه الشبكة بدرجة عالية من الاستقلال.
٥- قدرة الدولة على توجة باقي أعضاء الشبكة بما لها من موارد. (جمعة وآخرون.٢٠٠١)

خصائص الحكمانية

في دراسة للبنك الـدولي بخصـوص الحكمانيـة في الشرـق الأوسـط، وشـمال أفريقيـا حددت معيارين: الأول حكم القانون والمساواة وحق المشاركة والفـرص المتسـاوية للاسـتفادة مـن الخـدمات أمـا الثـاني: التمثيـل والمشـاركة والتنافسـية والشـفافية والمسـاءلة، (البنـك الدولي،٢٠٠٣) وذهبت دراسة ثانية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الى التأكيد على أربعة معايير هـي دولة القـانون وإدارة القطـاع العـام والسـيطرة عـلى الفسـاد وخفـض النفقـات العسكرية. في حين ان البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP ركز على تسعة معايير هـي:

١- المشـاركة ٢- حكم القانون ٣- الشفـافيـة ٤- حسن الاستجابة

٥- التوافق ٦- المسـاواة ٧- الفعاليـة ٨- المحاسـبة ٩- الرؤيـا الاسـتراتيجية (شـعبان، عبـد الحسين،٢٠٠٧).

وهذه المعايير هي ذاتها تمثل خصائص الحكمانية وتاليا توضيحا لها بإيجاز.

١- المشاركة Participation:

وتعني محصلة الجهود التي يقوم بها المواطنـون، لمسـاعدة السـلطات الحكوميـة في تنفيذ ونجاح المشروعات والأنشطة المختلفـة داخـل مجتمعـاتهم المحليـة، سـواء الريفيـة او الحضرية منها. ووفقا لهـذا التعريـف فـإن الجهـود التـي يقـوم بهـا المواطنـون تـتم بشكـــل تطوعي من جانب أفراد المجتمع المحلي، في حالة اقتناعهم الكامـل بالهـدف. (عبـد الوهـاب، ٢٠٠١) ومن خلال المشاركة يكون لجميـع الرجـال والنسـاء صـوت مسـموع في عمليـة صـنع القرار، إما مباشرة أو عن طريق مؤسسات شرعية تمثل مصالحهم، وهذه المشاركة تكون

مبنية على حرية تشكيل الجمعيات وحرية التعبير والمقدرة على المشاركة البناءه. (وزارة شؤون البلديات والزراعة، البحرين، ٢٠٠٦).

وفي هذا الصدد فإن مفهوم التنمية البشرية، الذي يقدمه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يتألف من ثلاثة عناصر رئيسة تتمثل فيما يلي:

١- **تنمية الإنسان**: أي تعزيز القدرات البشرية، والصحية ليتمكن الناس من المشاركة الكاملة في مختلف نواحي الحياة.
٢- **التنمية من أجل الإنسان**: بمعنى توفير الفرصة لكل الناس للحصول على حصة عادلة من المنافع الناتجة عن النمو الاقتصادي أو اكتسابها.
٣- **التنمية بالإنسان**: بمعنى توفير الفرصة لجميع أعضاء المجتمع للمشاركة في تنمية مجتمعهم.

ومن أجل تحقيق أوسع مشاركة ممكنة يؤيد البرنامج ذاته اللامركزية الإدارية تأييدا شديدا، فتفريغ الحكومة المركزية من المستوى الوطني الى الأقاليم والمقاطعات والمدن والبلديات والمناطق الريفية والمستوطنات والمجتمعات المحلية أمر يمكن الناس من المشاركة في عمليات الحكم بشكل مباشر أكثر، ويساعد على تمكين الجماعات التي استبعدت سابقا من عملية صنع القرار. وبهذه الطريقة يمكن لدولة ما أن تخلق فرصا منصفة لجميع مواطنيها. وأن تحافظ على استمرارية هذه الفرص. ويشجع التواصل الأقرب بين المسؤولين الحكوميين والمجتمعات والمنظمات المحلية أيضا على تبادل المعلومات التي يمكن استخدامها لصياغة برامج تنمية مبنية وفق الحاجات والاولويات المحلية مما يجعلها أكثر فعالية وديمومة واستمرارية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٧).

٢- **دور القانون Rule of Law:**

يجب أن تكون الأطر القانونية عادلة ومدعمة بحيادية، وبشكل خاص تلك القـوانين المتعلقـة بحقـوق الإنسـان. (وزارة شـؤون البلـديات والزراعـة / البحـرين،٢٠٠٦). فـالأطر القانونية ضرورية لخلق وضع معيشي معروف مقدما وآمـن، وبيئـة عمـل مواتيـة للمـواطنين العاديين، وللرواد من رجال الإعمال، والمستثمرين. ويتطلب الإطار القانوني الفعـال، والعـادل أن تكون القوانين معلنة ومعروفة للمواطنين سلفا، وأن توضع هذه القـوانين موضـع التنفيـذ، وأن توحد الوسائل الكفيلة بتطبيقها، وان يتم حل الخلافات عن طريق قرارات ملزمة للفرقاء تصدر عن سلطة قضائية مستقلة وجديرة بالثقة، وأن تتوفر إجراءات لتغيـير القـوانين عنـدما تتوقف عن أداء الغرض الذي سنت من أجل تحقيقه.

وتشمل مؤسسات الحكم: الهيئات التشريعية والقضـائية والانتخابيـة، حيـث توفـق الهيئات التشريعية بين المصالح المختلفة وتضع السياسـات وتسـن القـوانين وتخصـص المـوارد ذات الأولوية التي تؤثر تأثيرا مباشرا على التنمية التي تجعل الإنسان محـور تركيزهـا. وتثبـت السلطات القضائية سيادة القانون وتضفي حالة من الأمن واليقين على العلاقـات الاجتماعيـة والسياسية والاقتصادية، أما الهيئات الانتخابية فتضمن حصول انتخابات مستقلة وشفافة.

ولكي يسود حكم القانون ويدعم عملية التنمية في الدول النامية يجب حصول فصل حقيقي لسلطات الدولة من اجل ضمان استقلالية القضـاء، كـما يجـب أجـراء إصـلاح شـامل للنظم القضائيـة القائمـة. (برنامج إدارة الحكم في الدول العربية، ٢٠٠٧).

٣- الشفافية Transparency:

وهي مبنية على مبدأ التدفق الحر للمعلومات لذا يجب أن تكون كافة المؤسسات، والإجراءات المنبثقة عنها والمعلومات المختلفة متاحة وبشكل مستمر لمن يهتم بها. (وزارة شؤون البلديات والزراعة / البحرين، ٢٠٠٦).

ويعرف (عبدالحليم، وعباينة، ٢٠٠٦) الشفافية بأنها " الوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا و المستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه، وذلك للاستفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين ".

أما (أفندي، ٢٠٠٢) فيرى أن الشفافية تعني": أن تكون الحكومة، والأجهزة الإدارية العامة، في صندوق من زجاج، بحيث يرى الجميع بوضوح ما تقوم به من أعمال، وما تباشره من مهام، وتديره من برامج، وترتبط به من علاقات، والكيفية التي تمارس فيها كل ذلك".

ويعرف (مخيمر وآخرون، ٢٠٠٠) الشفافية بأنها "حق كل مواطن في الوصول إلى المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية متطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي، لما تؤدي إليه من الثقة، وكذلك المساعدة على اكتشاف الفساد ".

ويشير(اللوزي، ٢٠٠٠) إلى أن الشفافية تتضمن وضوح التشريعات، ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات، وإتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة، للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية، والدقة والوضوح، وبناءا على ذلك فان مفهوم الشفافية الإدارية يتضمن ما يلي:

١- سهولة وفهم الإجراءات، ووضوحها، ومرونتها، مـما يسـهل عـلى الأفـراد المـراجعين أنجـاز أعمالهم بيسر وسهولة.
٢- تعزز الشفافية الرقابة الإدارية، وتزيـد مـن كفاءتهـا وفعاليتهـا، وذلـك مـن خـلال دقتهـا ووضوحها للإجراءات، والممارسات الإدارية المعمول بها.
٣- تساعد على تبسيط الإجراءات في أجهـزة الإدارة، وسرعـة الإنجـاز، وتعزيـز مفهـوم الثقـة والولاء بين أفراد التنظيم وبين جمهور المراجعين.
٤- تعـزز مـن قـدرات الأجهـزة الإداريـة عـلى مواكبـة المتغـيرات، والمسـتجدات السياسـية والاقتصادية، والاجتماعية المحيطة.
٥- تساهم بشكل كبير في مكافحة الفسـاد الإداري بأشـكاله المختلفـة، والممارسـات الإداريـة الخاطئة، والعمل على دعم المسيرة لتحقيق التنمية الإدارية الناجحة.

وتتـيح الشـفافية للمعنيـين بمصـالح معينـة أن يطلعـوا مبـاشرة عـلى العمليـات والمؤسسات والمعلومات المرتبطة بهذه المصالح، وتوفر لهم معلومات كافيـة تسـاعدهم عـلى فهمها ومراقبتها، وتزيد سهولة الوصول الى المعلومات درجة الشفافية. ولكي تكون المؤسسـات المستجيبة لحاجات الناس ولمشاغلهم منصفة، عليها أن تكون شفافة وأن تعمل وفقا لسـيادة القانون، فإصلاح مؤسسات الدولة وجعلها أكثر كفـاءة ومسـاءلة وشـفافية ركـن أسـاسي مـن أركان الحكم الصالح، وتعتمد شفافية الجهاز البيروقراطي اعتمادا كبيرا على تـوفر المعلومـات وصحتها، ويتطلب النقاش النشط حول قضايا السياسات العامة، وهو نقاش من صلب الإدارة العامـة الصـالحة، مـن الحكومـات تـوفير البيانـات المتعلقـة بالحسـابات القوميـة، وميـزان المدفوعات، والعمالة وتكلفة المعيشة.

وترتبط نوعية عملية صنع القرار، والمخاطر، والتكاليف المترتبة عليها، بطبيعة المعلومات التي يتم تزويدها لصناع القرار. فمن الواضح أن الحكومة مصدر رئيس للمعلومات ومستخدم رئيس لها في آن واحد، فسياسات الحكومات عرضه للتأثر بمعلومات ذات نوعية رديئة بنفس القدر الذي تشكل فيه المعلومات المتعلقة بالاقتصاد وبأوضاع السوق عنصرا أساسا لقدرة القطاع الخاص على أجراء حسابات صحيحة.

والشفافية عنصر رئيس من عناصر المساءلة البيروقراطية، يترتب عليه جعل جميع الحسابات العامة، وتقارير مدققي الحسابات، متاحة للفحص العمومي الدقيق. فالشفافية تقي من الأخطاء الحكومية ومن ارتكاب خطا في تقدير الموارد، ومن الفساد. وقد تم توجية جهود المساهمين الخارجيين في عملية تعزيز الشفافية نحو مساعدة الحكومات على جعل الموازنات وبرامج الإنفاق العام أكثر شفافية.

وتشكل حماية البيئة وجميع أشكال الإدارة المالية مجالات أخرى يكون فيها للشفافية دور حاسم على صعيد الفعالية وعلى صعيد احتواء الفساد. فالإدارة والوكالة المالية بوجه خاص تتيح فرصة كبيرة لارتكاب المخالفات من جانب الموظفين، والإخلال بالأمانة في العمل وتستطيع وسائل الأعلام إحداث دور كبير من التأثير في هذا الميدان(برنامج الأمم المتحدة الإنمائي،٢٠٠٧).

٤- المساءلة Accountability:

وترجع تسمية المساءلة (Accountability) الى لفظ الحساب (Account)، ويعني مضمون هذا اللفظ أن الفرد لا يعمل لنفسه فقط بل أنه مسؤول أمام الآخرين. أما اصطلاحا فيمكن تعريف المساءلة بأنها: مساءلة

طرف من أطراف العقد أو الاتفاق للطرف الآخر، وذلـك بشـان نتـائج أو مخرجـات ذلك العقد التي تم الاتفاق على شروطها من حيث النوع والتوقيـت، ومعـايير الجـودة، بنـاءا على هذا التعريف فإن الموظف الذي يسند إليه القيام بوظيفة معينـة، ويعطـى المسـؤوليات اللازمة لأداء مهام وظيفته يكون مسؤولا عن أداء مهام تلك الوظيفـة طبقـا للشرـوط المتفـق عليها مسبقا (مخيمر، ٢٠٠٠).

ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة على أنها: الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة، حول كيفية استخدام صلاحياتهم، وتعريف واجبـاتهم، والأخـذ بالانتقـادات التـي توجـة إلـيهم، وتلبيـة المتطلبـات المطلوبـة مـنهم، وقبـول بعـض المسؤولية عن الفشل، وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش. (برنامج الأمم المتحـدة الإنمـائي، ٢٠٠٧).

ويرى كارول وبـاتي(Carol &, Patty, 2007) أن التعريـف البسـيط للمسـاءلة هـو: أن يكون على الفرد تقديم شرح و وصف و تحليل لما يقوم به.

ويعرفهـا كريسـتن وبيـتر (Christensen& Peter, 2007) عـلى أنهـا: أن يتحمـل الفـرد مسؤولية أعماله ويركز على النتائج ثم يجني الثمار، أو يواجه العواقب.

ويـرى الـن(Allan,2006) أن المسـاءلة تعنـي: الحاجـة إلى تقـديم تفسـير للأعـمال، والسلوكيات، و الممارسات في المنظمة، وأن الفرد مساءل عن النتائج.

وتعرف (أخـو ارشـيدة، ٢٠٠٦) المسـاءلة بأنهـا تعنـي: مسـؤولية الفـرد عـن تحقيـق نتاجات محددة وفق معايير وأنظمة محددة، وفي حال وجود أي خلل في

أي من هذه العناصر فعلى الفرد الاستعداد للإجابة عن السؤال المتوقع، (لماذا حدث ذلك؟).

وتعرف بأنها " الالتزام بتقديم سجل أو تقرير عن مسؤولية موكلة المساءلة تعني أن الأفراد والمنظمات المكفلون بأداء أفعال، أو نشاطات معينة، يتم استجوابهم وتحملهم لمسؤولية إنجاز هذه الأفعال ويتم الحكم على هذه المسؤولية، أو قيامها من خلال معايير واضحة ومعلنة "والمساءلة تعني" تحميل الإفراد والمنظمات مسؤولية أدائهم بعد قياس هذا الأداء بأكثر الطرق الموضوعية الممكنة (البرادعي،٢٠٠١).

أما في الإدارة العامة، فالمساءلة تعني:" التزام منظمات الإدارة العامة بتقديم حساب عن طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بها، بهدف رفع كفاءة، وفعالية هذه المنظمات. وفي قول آخر، المساءلة تعني " الوسائل، والآليات، والممارسات التي تستخدمها الحكومات للتأكد من ان نشاط الجهاز الحكومي ومخرجاته توافق وتلائم الأهداف والمقاييس الموضوعة له (البرادعي، ٢٠٠١).

وفي الآونة الأخيرة زاد الاهتمام بموضوع المساءلة لعدة أسباب بدءا بأهميتها لمقاومة الفساد، والذي قد يؤدي إلى فقدان الشرعية السياسية من قبل المؤسسات الحكومية، والى خسارة في الكفاءة الاقتصادية، وإلى سوء توزيع للموارد، والى اهتزاز منظومة القيم بصفة عامة في المجتمع، مرورا بزيادة الوعي السياسي للشعوب، والمطالبة بحق التمتع بقدر متزايد من الديمقراطية، وبكل المزايا التي يدعو إليها مفهوم الحكم الصالح والإدارة الأفضل لشؤون المجتمع والدولة والذي تمثل المساءلة ركنا أساسيا فيه، وانتهاء بضغوط المجتمع الدولي، وتأثير العولمة. فالعديد من الدول قامت باتخاذ إجراءات من شأنها إصلاح

بعض الأنظمة أو الترتيبات التقليدية الخاصة بالمساءلة، ومن تلك الدول أعضاء منظمة التعاون الاقتصادي، والتنمية (OECD)، وأخيرا ثورة المعلومات والاتصالات فالمعلومات هي العدو الطبيعي للفساد الذي ينمو ويستشري نتيجة للجهل، وعدم المعرفة، والسرية، وعلى عكس ذلك الإصلاح الإداري ومحاربة الفساد يمكن تحقيقهما بصورة أكبر عند إتاحة المعلومات والشفافية (البرادعي، ٢٠٠١).

وهناك نوعان من المساءلة:

١- **المساءلة الوظيفية Functional Accountability**، وتنصب على طبيعة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة داخل المنظمة، والآثار المباشرة على البيئة التي تباشر المنظمة عملها بين جنباتها.

٢- **المساءلة الاستراتيجية Strategic Accountability**، وتنصب على الآثار بعيدة المدى للمنظمة على البيئة، وقدرتها على تحسين جودة الحياة لأعضائها Quality of Life.

ويتجلى الفرق بين نوعي المساءلة في المثال الآتي: فمثلا تنصب المساءلة الوظيفية على عدد المستفيدين من برنامج محو الأمية في أحد الأحياء، في حين تعني المساءلة الاستراتيجية بدور المنظمة في محو أمية هذا الحي، وحتى يتحقق كلا النوعين من المساءلة، لا بد من توفر معلومات دقيقة، وحديثة يمكن الاعتماد عليها، وهنا يأتي دور الشفافية (أفندي، ٢٠٠١).

٥- الاستجابة لما هو مطلوب Responsiveness:

بحيث تكون جميع المؤسسات، واجراءتها المختلفة موجهة لخدمة عناصر، ومكونات المجتمع. (وزارة شؤون البلديات والزراعة / البحرين، ٢٠٠٦) وبمعنى أخر توجيه العمليات إلى خدمة جميع أصحاب المصلحة،

(برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ١٩٩٧) ففي مجال تحقيق الخدمات التي يطلبها جميع أفراد المجتمع يجب أن تتعاضد جميع مكونات الحكمانية، فعلى الحكومة أن تقدم ما هو مطلوب منها بكفاءة عالية، وان تتحسس حاجات، ومطالب المواطنين، وتعمل على تحقيقها من خلال مؤسساتها، وإن لم تتمكن من ذلك تقوم بإشراك مؤسسات القطاع الخاص، والمجتمع المدني لتحقيق ذلك بغرسها مفاهيم الشراكة، والتعاون وأن تتبنى آيدولوجيات القطاع الخاص، على أنه جزء من المجتمع لا يستطيع تحقيق أهدافه إلآ من خلال مساهمته الفاعلة، والإيجابية في تحقيق أهداف المجتمع بشكل عام (التعمري، ٢٠٠٤).

٦- بناء التوافق Consensus Building:

تتوسط الحكمانية السلمية المصالح المختلفة، بهدف الوصول إلى توافق واسع للآراء بشان ما يحقق مصلحة المجموع بأفضل ما يكون، وبشأن السياسات، والإجراءات حيثما يكون ذلك ممكنا. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي،١٩٩٧) ومن هنا نجد أن غاية الحكمانية هي: تحقيق الصالح العام من خلال المقاربة بين وجهات النظر المتعارضة، والوصول الى حلول توافقيه ترضي جميع الأطراف من ذوي المصالح المتعارضة.

٧- المساواة Equity:

تعني أن توفر الفرص للجميع بكافة أنواعهم، وأجناسهم لتحسين أوضاعهم، أو الحفاظ عليها. مثلما يتم استهداف الفقراء، والأقل حظا بتوفير الرفاه للجميع. (الكايد، ٢٠٠٢) أي يجب أن تتاح الفرصة لجميع الرجال، والنساء لتحسين رفاههم أو الحفاظ عليه. وبالتالي فإن تطوير الحكم الرشيد من أجل التنمية البشرية المستدامة يستلزم إشراك المرأة في كافة مستويات صنع القرار من تنظيم الأسرة إلى إدارة الحياة السياسية على الصعيد الوطني. فأكثر

من نصف سكان العالم هم من النساء، ولا بد أن تتوفر لهن فرصة متكافئة للمشاركة في صنع القرارات العامة في إطار السلطات التشريعية، والقضائية، والتنفيذية للحكم، غير أن التمثيل بلا تمكين لا يكفي وهنالك ثلاثة عناصر رئيسة ضرورية لاضطلاع المرأة بالقيادة وهي:

١- القاعدة الاقتصادية(مثل إمكانية الحصول على الأموال، والتحكم فيها).

٢- التعليم، والوصول الى المعلومات.

٣- الحقوق القانونية.

فانعدام المساواة في تقاسم السلطة يؤدي إلى انعدام المساواة في اقتسام الموارد المتمثلة في الوقت، والدخل، والممتلكات بين الرجال والنساء. ويكشف تحليل إدارة الحكم على الصعيدين الوطني، والمحلي من زاوية النوع الاجتماعي حقيقة، وقساوة الإخضاع المفروضة على المرأة، لذلك لا بد ان يسفر هذا التحليل عن برنامج للتغيير يستفيد من الممارسات السلمية، مثل:تحديد النظم الانتخابية التي تدعم مشاركة المرأة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي،١٩٩٧).

٨- الكفاءة Efficiency:

ينبغي أن تسفر العمليات، والمؤسسات عن نتائج تلبي الاحتياجات، مع تحقيق أفضل استخدام للموارد. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي،١٩٩٧) وبمعنى آخر أن من واجب المؤسسات، والإجراءات المختلفة إبراز نتائج واضحة لتقابل الحاجات المحددة والمختلفة لأفراد المجتمع وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. (وزارة شؤون البلديات والزراعة / البحرين، ٢٠٠٦) فالقدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية أو الفردية تتطلب مهارة، وحساسية تجاة الأمور المحددة، والملموسة التي تشغل، بال الناس والاستجابة

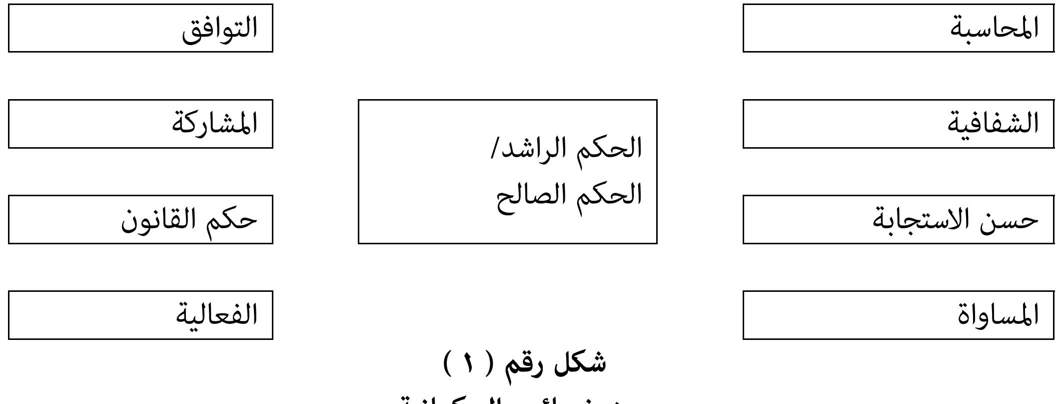
لهـا، والقـدرة عـلى توضـيح هـذه الهمـوم، ووضـع أهـداف لمعالجتهـا، وتنفيـذ استـراتيجيات تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي،١٩٩٧).

٩- الرؤيا الاستراتيجية Strategicvision:

يجب أن يمتلك القادة، والجمهور العام منظورا عريضـا وطويـل الأجـل فـيما يتعلـق بالحكم الرشيد والتنمية البشرية المستدامة مع الإحساس بما هو مطلوب لهذه التنميـة. كـما ينبغي أن يكون هناك فهم للتعقيدات التاريخية، والثقافية، والاجتماعية.

ان الرؤيا الاستراتيجية تعتبر جزءا لا يتجـزأ مـن الإدارة الاسـتراتيجية، والتـي عرفهـا شاندلر (chandler) بأنها ": تحديد المنظمة لأهدافها، وغاياتها عل المـدى البعيـد، وتخصـيص الموارد لتحقيق هـذه الأهـداف والغايـات". أمـا كـوين (Quinn) فعرفهـا بأنهـا " الأنمـوذج أو الخطة التي تتكامـل فيهـا الأهـداف الرئيسـية، والسياسـات، والإجـراءات ومتابعـة أنشـطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام" (الدوري، ٢٠٠٥).

والرؤيا الاستراتيجية ضمن إطار الحكمانية يجب أن تمثل كل القطاعـات وأن تراعـي إمكانياتها وتعززها وتقوم بدفع عجلة القطاع الخـاص، ومـنظمات المجتمـع المـدني في سـبيل تحقيـق تنميـة شـاملة مبينـة عـلى أفكـار ديموقراطيـة مدعومـة بالقـانون في ظـل شـفافية المعلومات، وكفاءة في العطاء، ومساءلة عند الضرورة، واستجابة لكل المعنيين في سبيل تحقيق رفعة الوطن والمواطن (التعمري،٢٠٠٤) ويبين الشكل رقم (١) نموذجا لخصائص الحكمانية.



شكل رقم (١)

يبين خصائص الحكمانية

المصدر:(شعبان، عبد الحسين،٢٠٠٧م).

وبعد استعراض خصائص الحكمانية الجيدة لا بد من التنويه الى خصائص الحكمانية الغير جيدة (poor governance) والمتمثلة بما يلي:

١- عدم تطبيق مبدأ سيادة القانون، أو حكم القانون وRule of law.
٢- الاختلاط بين المال العام والمال الخاص، وعدم الفصل الواضح، والصريح بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة.
٣- الحكم الذي لا يوجد فيه قاعدة شفافة للمعلومات، وعلى العكس من ذلك قاعدة ضيقة لصنع القرار.
٤- استشراء الفساد والرشوة، وانتشار آليتهما، وثقافتهما، وقيمها.
٥- ضعف شرعية الحكام وتفشي ظاهرة القمع، وهدر حقوق الإنسان.
٦- الحكم الذي لا يشجع على الاستثمار، خصوصا في الجوانب الإنتاجية ويدفع إلى الربح الريعي والمضاربات (شعبان، ٢٠٠٧).

الحملة العالمية للحكم السليم

إن الشعار الجوهري للحملة العالمية للحكمانية هو: "المدينة الشاملة" وهي: المعرفة التي تعمل على الموازنة بين عناصر التنمية بقيم المساواة، وتعني ذلك المكان الذي يمكن أيا من الساكنين (المواطنين والقاطنين الآخرين) بأن يكون لهم جميعا نفس الحق في جميع الفرص الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية التي تمنحها المدن، بغض النظر عن قدرات الساكن الاقتصادية، وعن جنسه، وعن أصله، وعن طائفته أو دينه.

أن مفهوم المدينة الشاملة أصبح مركزيا في صياغة وتنظير سياسات واستراتيجيات التنمية الحضرية المستديمة والتي تنطوي على:

١. تقليص الفجوة الناجمة عن عدم المساواة والاحتقان الاجتماعي.
٢. تضمين معرفة وإنتاجية المواطن الفقير والمهمش في عمليات تنمية المدنية.
٣. العمل على زيادة الإحساس بالملكية المحلية عند مواطني المدنية بوساطة الإجراءات، وبرامج التنمية المختلفة أي العمل على تنمية الإحساس بالمواطنة المدينية.

الا ان تطبيق هذه المفاهيم من قبل مؤسسات الحكم المحلي غالبا ما يجابه بعدد من التحديات الكبيرة والشائكة والمعقدة وأهمها:

١- إن عملية تأسيس اللامركزية لا تزال في مراحلها الأولى في بلدان كثيرة من العالم، فنلاحظ أن الحكومة المركزية تسيطر بشكل مطلق على سير العمل البلدي وعلى المسؤوليات المالية التي تضطلع بها البلديات، والحكومات المحلية، بما في ذلك التدخل في الإجراءات الإدارية، وتعينات الموظفين.

٢- إن النمو السريع للمعرفة وعجـز السـلطات المحليـة عـن الوفـاء بطلـب الخـدمات المتزايدة أدى في بعض البلدان إلى تقليص دور البلـديات، والسـلطات المحليـة، وإلى إنشاء مؤسسات شبة حكومية تابعة ضمنيا للحكومة المركزيـة، لـلإشراف عـلى هـذا النحو من الطلب على الخدمات المتزايـدة، ومـما لا شـك فيـه أن اتخـاذ مثـل هـذه الخطوة يقلل من دور المجالس البلدية في التنمية المحلية.

٣- ان المسؤوليات والسلطات المناطة بالبلديات وبمؤسسات الحكم الحضري المحـلي لا تتناسب، والموارد المالية المخصصة لها مـما يجعـل هـذه البلـديات غـير قـادرة عـلى تحقيق آمال مواطنيها.

وهنـاك الكثـير غـير هـذا التحـديات مـما يجـدر الإشـارة إليـه مثـل طبيعـة الهيكـل التنظيمي والإداري لبعض مؤسسات الحكم المحلي والـذي يتسـم أحيانـا بالصرامة الشـديدة والمركزية التي لاتسمح بالمرونة، إضافة إلى الافتقار إلى الرؤيـا التنمويـة الشـاملة والى انعـدام النهج في التوجة إلى أرضاء المواطن كمستهلك للخدمات التي تقدمها هـذه المؤسسـات(وزارة شؤون البلديات والزراعة/ البحرين،٢٠٠٦).

وسائل تعزيز الحكمانية:

لعل الرغبة في تعزيز مفهوم الحكمانية يتطلب التركيز على وسائل عديدة تسهم بشكل مباشر في تأصيل هذا المفهوم ومن هذه الوسائل ما يلي:

١- **المجتمع المدني**: فمنظمات المجتمع المدني يمكنها أن توفر ضوابط على سلطة الحكومة، ومن خلال هذا الدور يمكنها أن تسهم في تحسين الحكمانية عبر تعزيز المساءلة والشفافية في النظام السياسي، إضافة إلى الإسهام في صياغة السياسات العامة، وحماية الحقوق، والتوفيق بين المصالح، وإيصال الخدمات الاجتماعية، وبالتالي تعزز منظمات المجتمع المدني الفاعلية، والمشاركة في الشؤون العامة، وتقوى حكم القانون، وغيرها من خصائص الحكمانية.

وتضم منظمات المجتمع المدني النقابات العمالية، وجمعيات الصناعيين، والتجار، وأرباب العمل، والمهن الحرة، والمؤسسات الإعلامية، والمنظمات غير الحكومية، ومنظمات حقوق الإنسان المعترف بها رسميا، بالإضافة إلى الأحزاب السياسية.

٢- **الانتخابات**: تلعب الانتخابات دورا فاعلا في تعزيز المشاركة، والمساءلة، والشفافية، وهي من أهم صفات الحكمانية. والانتخابات التي تجرى بانتظام قد تكون الوسيلة لإشراك قطاع كبير من المجتمع، وتفاعله مع الحكومة، كما تشكل الانتخابات آلية للمساءلة بما يضمن تجاوب تصرفات الحكومة مع رغبات المحكومين، كما أن الحملات الانتخابية العلنية قادرة على إظهار شفافية أكبر في سياسات الحكومة، وممارساتها.

٣- **التشريع**: تعزز السلطة التشريعية خصائص الحكمانية في الدولة من خلال تعزيز حكم القانون، والمساءلة، والمشاركة، والشفافية، فالوظائف

الرئيسة الثلاثة هي سن القوانين، ومراقبة نشاط السلطتين الأخريين، وخصوصا السلطة التنفيذية، والأجهزة البيروقراطية والعمل على توفير الخدمات للناس في الدوائر الانتخابية. فالوظيفة التشريعية للبرلمان جزء لا يتجزأ من حكم القانون وتعزز الوظيفة الرقابية المساءلة، والشفافية، كما ان العمل في وسط الناس يقوي المساءلة، والشفافية، ويعزز المشاركة الشعبية أيضا وكذلك تمارس معظم المجالس التشريعية في العالم العربي وظيفة استشارية تماشيا مع تقليد الشورى، بهدف تقريب الحكومة من الشعب، ومن خلال التشريع، والمشورة تطور المجالس التشريعية نظاما للضوابط، والتوازن مع السلطة التنفيذية.

٤- **الحكم المحلي**: لتحويل الحكومات إلى حكومات لا مركزية يمكن تحسين إدارة الحكم عبر تعزيز المساءلة والمشاركة والشفافية.

ويشير مفهوم اللا مركزية إلى العملية العامة التي تنقل بموجبها السلطة السياسية والعمليات التنفيذية إلى هيئات حكومية على المستوى المحلي.

ولإدارة الحكم اللامركزية ثلاث فوائد أساسية هي:

١- إن الإداريين المحليين يوفرون مجالا أفضل، وأكثر راحة، ويضعون المؤسسات الحكومية مباشرة في متناول السكان الذين تخدمهم.

٢- إن إدارة حكم اللامركزية تخلق فرصا أكثر لمشاركة الجمهور، وإسهاماته.

٣- في استطاعه الحكومات المحلية ان تكون أكثر تجاوبا وتكيفا مع الأوضاع المحلية، الأمر الذي يؤدي الى فاعلية أكبر.

وهناك اربعة أشكال من اللامركزية:

١- التنازل: ويعني نقل السلطة إلى حكومات محليـة مسـتقلة ذاتيـا، او شـبة مسـتقلة ذاتيا.
٢- التفويض: ويعني نقل المسؤوليات، والخدمات، والإدارة إلى الحكومـات والمؤسسـات المحلية.
٣- عدم التركيز: وهو توكيل تنفيذ البرامج الوطنية الى الفروع الأدنى من الحكومة.
٤- التجريد: يعني نقـل الخـدمات، والمؤسسـات الحكوميـة إلى الشركات، والمؤسسـات العامة والخاصة.
٥- **سيادة القانون**: وتعني الحماية المتكافئة (للأشخاص والممتلكات وغير ذلك مـن الحقـوق الاقتصادية). والعقوبة المتكافئة في ظل القـانون. وتتقـدم سـيادة القـانون عـلى سـلطة الحكومة لتحمي المواطنين من التصرفات التعسفية للدولـة، كـما تتقـدم عـلى المجتمـع بوجه عام لتنظم العلاقات بين المصالح الخاصة. وتضمن سيادة القانون معاملة الجميـع على قدم المساواة وخضوعهم للقانون وليس لنـزوات الأقويـاء. وتعتـبر سـيادة القـانون شرط أساسي مسبق لتحقيق المسـاءلة ولاسـتقراء وتوقـع مجريـات الأمـور في القطـاعين العام والخاص.

يعتمد بسط وإدامة سيادة القانون على الإعلان الواضح لقواعده، وعلى تطبيقه دون تمييز، وعلى التنفيذ الفعال، وعلى وجود أساليب متوقعة يتم فرضها قانونيـا لتغيـير مضـمون القوانين ومواطنون يدركون أن منظومة القواعد القانونية القائمة منصـفة وعادلـة أو شرعيـة، ويبدون استعدادهم لأتباعها. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي،١٩٩٧).

٦- **الدستور**: من خلال تأطيرها للمبادئ القانونية العليا، وتوزيعها للسلطة على سلطات الدولة الثلاثة وتعداد حقوق الافراد وواجباتهم تجاه الدولة، تحدد الدساتير حكم القانون وتسهم في الشفافية والمساءلة في إدارة الحكم.

تعكس الدساتير في العالم العربي انماطا سياسية متنوعة: اتحادية كما في دولة الإمارات العربية المتحدة والسودان؛ ومركزية كما في تونس؛ وملكية دستورية كما في الأردن؛ وجمهورية كما في مصر؛ أو ملكية وراثية تقليدية كما في السعودية. كما تنص الدساتير العربية على توزيع الصلاحيات بين سلطات الدولة التنفيذية والتشريعية والقضائية، وتحوي بعض الضوابط والتوازنات على شكل نصوص تتيح إجراء مراجعة قضائية للقوانين التشريعية أو التنفيذية. لكن الدساتير عموما لا تحتوي نصوصا تحمي المجالس النيابية من هيمنة السلطة التنفيذية.

تتنوع التعديلات الدستورية وتتطلب أحيانا إجراء استفتاءات عامة مباشرة أو موافقة المجالس التشريعية. ويمكن لرئيس الدولة في بعض الدول إصدار تعديلات دستورية بمرسوم.

٧- **القضاء**: يتمثل مفتاح (الحكم الصالح) في سيادة القانون والمشاركة والمساءلة والشفافية. وتلعب المؤسسات القضائية دورا مهما في مجالين من هذه المجالات: فالقضاء هو الأساس الوطيد. الذي يستند عليه مجتمع يسير بحكم القانون، وفي مقدورة أن يضمن خضوع المؤسسات الحكومية الأخرى، والقادة للمساءلة عن أفعالهم.

تقدم المقالات الخاصة بالنظم القضائية في الدول العربية مسحا للمصادر التي يستند إليها القانون في كل دول؛ ولمصادر استقلال القضاء؛

وللمدونات القانونية؛ ولبنية القضاء الأساسية وسلطته؛ وحيث تتوافر المعلومات تعطي هذه المقالات وصفا لمهنه القضاء وللتدريب على هذه المهنـة. وتسـتمد الـنظم القانونيـة في العـالم العربي من مصادر قانونية متعـددة كالسـنة والشريـعة الإسـلامية، والقـانون المـدني الفرنسيـ والقانون العام الإنجليزي، والقانون المصري والقانون العثماني.

وبيـنما تضـمن معظـم الـدول اسـتقلال القضـاء رسـميا وفي الدسـتور وفي غـيره مـن النصوص الحكومية، فان استقلاله الحقيقي يعتمد الى حد كبـير عـلى السـلطة الإداريـة التـي تتحكم بالقضاء. وبشكل عام، تظهر النظم القضائية التي يديرها أعضاء من النظام القضائي أو التي يكون للقضاء بعض التمثيل فيها استقلالية أكبر من النظم القضائية التي تديرها بالكامل أجهزة تابعة للسلطة التنفيذية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٧).

٨- **حقوق الإنسان**: يمثل دعم واحترام حقوق الإنسان المعترف بها دوليـا معيـارا رئيسـيا مـن معايير الحكم الرشيد، كما أن احـترام حقـوق الإنسـان متطلـب أسـاسي مـن متطلبـات تحقيق التنمية المستدامة، وتوجد حاجة لإبقاء الحكومات والمواطنين عـلى إطـلاع عـلى التزامات دولهم تجاه حقوق الإنسان، ولتعرفهم على أداء دولهم على صعيد تنفيذ هذه الحقوق (البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، ٢٠٠٧).

أن قضايا حقوق الإنسان في البلدان العربيـة يمكـن النظـر اليهـا وتقيمهـا مـن واقـع المعلومات المتوفرة حول الجوانب التالية:

١- موقف الدولة من اتفاقيات الأمم المتحدة السبع الرئيسية، واتفاقيات منظمة العمل الدولية الثمان الرئيسية المعنية بحقوق الإنسان،

والاتفاقيات الإقليمية المعنية، وكذلك إعلانات وتحفظات الدولة على اتفاقيات الأمم المتحدة.

٢- مؤسسات حقوق الإنسان في كل دولة، بدءا من الهياكل الحكومية، الى المؤسسات الوطنية ولجان حقوق الإنسان البرلمانية، وانتهاء بالمنظمات غير الحكومية العاملة في مجال حقوق الإنسان.

٣- رصد الإنجازات التي تحققت في مجال حقوق الإنسان، وفقا لمؤشرات الحكم الرشيد (القانون – المشاركة- الشفافية- حقوق المرأة....).

٤- الصعوبات التي تعترض الدولة في أعمال حقوق الإنسان والحريات العامة، والبرامج المستقبلية المطروحة لتعزيز هذه الحقوق والحريات.

٥- إصدارات حقوق الإنسان في الدولة.

المجالات ذات الأولوية لدعم تطبيق مفهوم الحكمانية

ورد في إعلان مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية لعام ١٩٩٥، إن الديمقراطية والشفافية والمساءلة في الحكم، والإدارة في جميع قطاعات المجتمع هي أسس لا غنى عنها لتحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة التي تتركز على الناس.

وانطلاقا من هذا الإعلان نجد أن هناك أولويات لا بد من التركيز عليها في دعم الحكمانية، حيث حدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي خمسة مجالات ذات أولوية في دعم الحكمانية وهي:

١- مؤسسات الحكم.

٢- إدارة القطاعين العام والخاص.

٣- اللا مركزية، ودعم الحكم المحلي.

٤- منظمات المجتمع المدني.
٥- إدارة الحكم في الأوضاع الاستثنائيـة(برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ١٩٩٧).

وتاليا توضيح لهذه المجالات بشيء من التفصيل:

١- مؤسسات الحكم: الهيئات التشريعية والقضائية والانتخابية.

يعتبر وجود هيئات تشريعية، وقضائية سليمة، على المستويين الوطني والمحـلي يعـد أمرا بالغ الأهمية لخلق وصون بينات تمكينية للقضاء على الفقر. فالهيئات التشريعية تتوسط اختلاف المصالح، وتقوم بمناقشة ووضع السياسات والقوانين وتحديـد اولويـات المـوارد التـي تؤثر مباشرة على التنمية المتركزة على الناس، وتكفل الهيئـات والعمليـات الانتخابيـة، وأجـراء انتخابات تتسم بالاستقلال والشفافية لتشكيل الهيئات التشريعية، وتدعم الهيئـات القضـائية سيادة القانون، وتضفي الأمن، والاطمئنان على العلاقات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وتسـاعد مـنظمات حقـوق الإنسـان في ضـمان تقيـد مؤسسـات الحكـم بـالقوانين الوطنيـة، والاتفاقيات المعترف بها دوليا.

٢- إدارة القطاعين العام والخاص:

إن التنمية الإدارية، وخاصة في مجال تنمية القدرات الوطنيـة تعـد مـن ابـرز نقـاط القوة للدول المهتمة بذلك، ومن المعلـوم أن التغيير البنـاء يتطلب ثلاثة شـروط هـي:

١- تحديد رؤية واضحة للأهداف، وكيفية الوصول إليها.
٢- تحديد ودعم الناس الذين يستطيعون الاضطلاع بالقيادة، والمساعدة في الوصـول الى هذه الأهداف.

٣- تنمية قدرات إدارية قوية، وفعالة تخضع للمساءلة، وهياكل مؤسسية لإنجاز التغيير. لذلك نجد ان الدعم المقدم من اجل تنمية القدرات القيادية، وإدارة التغيير يعد عنصرا مشتركا في كل الجهود التي يضطلع بها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مجال إدارة الحكم. فالقيادة الكفؤة اللازمة لنجاح برامج الحكم الرشيد تتسم بأهمية خاصة عندما تمر البلدان بتغيير مركب، أو هيكلي يشمل المجتمع المدني، والقطاع الخاص، وتتضمن كفاءة القيادة تنمية قدرات كل من يستطيع زيادة الالتزام السياسي بالتنمية البشرية المستدامة كما أنها تشمل القدرة على الجمع بين الأطراف العامة والخاصة لتحديد أهداف، واستراتيجيات التنمية المستدامة، التي تتركز على الناس، والقدرة على إدارة التغيير الهيكلي في حالات يصعب التنبؤ بها كما أن البلدان تحتاج الى الأخصائيين القادرين على ترجمة الرؤية السياسية إلى برامج مستدامة للحكم الرشيد.

٣- اللامركزية ودعم الحكم المحلي:

إن إضفاء اللامركزية على الحكم ــ من المستوى الوطني الى الأقاليم، والمناطق والبلدان، والمناطق الريفية، والمستوطنات، والمجتمعات المحلية، ـ يمكن الناس من المشاركة على نحو أكثر مباشرة في عمليات الحكم، ويمكن أن يساعد في تمكين الناس الذين كانوا مستبعدين من قبل من عملية صنع القرار. وبهذا الشكل يمكن لبلد من البلدان ان يوفر فرصا عادلة مستدامة لكل أفراد شعبة، كما أن توثيق الاتصال بين المسؤولين الحكوميين، والمجتمعات والمنظمات المحلية يشجع على تبادل المعلومات التي يمكن أن تستخدم في صياغة برامج إنمائية

تصمم خصيصا بحيث تلبي الاحتياجات، والاولويات المحلية، وتكون بالتالي أكثر فعالية واستدامة.

٤- منظمات المجتمع المدني:

منظمات المجتمع المدني هي النبع الذي يتولد منه راس المال الاجتماعي – فيها جماعة من الناس تعمل معا من أجل هدف مشترك – وهو الأمر اللازم للحكم الرشيد، وتستطيع منظمات المجتمع المدني أن تملأ الفراغ الذي ينشأ عن تقلص حجم الدولة، كما تستطيع ان تدعو للإصلاح الذي يعزز التنمية البشرية المستدامة، وأن تراقب خطى تنفيذ ذلك الإصلاح.

ومنظمات المجتمع المدني التي تنشط في ميدان التنمية تكمل دور الدولة، (ولا تحل محلها)، ويعتبر التعاون مع هذه المنظمات أمر هاما نظرا لما تمتلكه وتتسم به من استجابة، وقدرة على الإبداع، وعلاقات مباشرة مع الفقراء، وقدرة على تنشيط المشاركة، والتعبير عن الآراء المحلية، وقدرة على تحقيق فعالية التكلفة، والمساءلة المحلية، والتقدير المستقل للقضايا المطروحة.

٥- إدارة الحكم في الظروف الاستثنائية:

هناك فئتان من البلدان: البلدان التي تمر بأزمات، والبلدان التي تمر بمراحل انتقال، ويعد الاستقرار الاجتماعي والسياسي المرتبط بالحكم الرشيد أمرا أساسيا بالنسبة للتنمية البشرية المستدامة، فخلال الأزمات يصيب الدمار أول ما يصيب الأنظمة، والمؤسسات التي تحمي الفئات الضعيفة، بحيث يتحتم إعادة بنائها غير أن الحكم الرشيد هو بطبيعته مفهوم وقائي فمن خلال تثمين الأصول الإنمائية، وبناء التماسك الاجتماعي، وتوافق الآراء في المجتمع، يمكن ان يقلل من درجة الانكشاف، والضعف إزاء الكوارث والنزاعات – بل وأن يقلل من احتمالات حدوثها. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ١٩٩٧).

علاقة التنمية البشرية المستدامة بمفهوم الحكمانية.

ينبغي ان يتمثل هدف المبادرات المتعلقة بشؤون الحكم في تنمية القدرات اللازمة لتحقيق التنمية التي تعطي الأولوية للفقراء، والنهوض بالمرأة، وخلق الفرص اللازمة للعمل وغير ذلك من أشكال المعيشة، (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ١٩٩٤) فالعلاقة بين مفهوم الحكمانية، والتنمية البشرية المستدامة نشأت لأن الحكمانية هي الضامن لتحويل النمو الاقتصادي إلى تنمية إنسانية مستدامة (شعبان،٢٠٠٧) فهناك توافق دولي متنامى بأن ثمة ارتباط لا ينفصم بين الحكمانية والتنمية البشرية المستدامة، وان تنمية القدرة على الحكم الرشيد ينبغي ان تكون هي السبيل الأولى للقضاء على الفقر. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ١٩٩٧).

ولكن ما هي التنمية البشرية المستدامة ؟

تعرف التنمية البشرية المستدامة بأنها توسيع الخيارات المتاحة لجميع الناس في المجتمع، ويعني ذلك ان تتركز عملية التنمية على الرجال والنساء وبخاصة الفقراء والفئات الضعيفة كما أنه يعني " حماية فرص الحياة للأجيال المقبلة، وحماية النظم الطبيعية التي تعتمد عليها الحياة " (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي،١٩٩٦).

وهناك خمسة جوانب للتنمية البشرية المستدامة تؤثر جميعها على الحكمانية، وبالتالي على حياة الفقراء، والفئات الضعيفة وهي:

١- **التمكين:** ويعني توسيع قدرات الناس وخياراتهم، وإكسابهم القدرة على الاختيار المتحرر من الجوع والعوز والحرمان، وإتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في صنع القرارات التي تمس حياتهم أو الموافقة عليها.

٢- **التعاون**: نظرا لأهمية الشعور بالانتماء، والسعادة، والإحساس بوجود أهداف مشتركة بين أفراد المجتمع، تهتم التنمية البشرية بالطرق التي يعمل بها الناس معا ويتفاعلون بهدف تحقيق هذه الأهداف وبما يحقق المصلحة العامة لجميع فئات المجتمع.

٣- **الأنصاف**: أن توسيع الإمكانيات، والفرص يعني ما هو أكثر من مجرد زيادة الدخل – إذ يعني أيضا الأنصاف مثلا وجود نظام تعليمي يمكن للجميع الالتحاق به، وبمعنى آخر المعاملة المتجردة أو العادلة التي تتطلب معاملة الحالات المتشابهة بطرق متشابهة.

٤- **الاستدامة**: لا بد من تلبية احتياجات هذا الجيل دون المساس بحق الأجيال المقبلة في التحرر من الفقر، والحرمان، وفي ممارسة قدراتها الاساسية.

٥- **الأمن**: وبخاصة امن المعيشة، فالناس بحاجة لأن يتحرروا من الظواهر التي تهدد معيشتهم مثل: المرض والقمع، ومن التقلبات الضارة المفاجئة في حياتهم.

والمنظمات الدولية تركز على أربعة عناصر بالغة الأهمية من عناصر التنمية البشرية المستدامة وهي:

١- القضاء على الفقر.
٢- خلق الوظائف واستدامة الرزق وسبل العيش.
٣- حماية البيئة وتجديدها.
٤- تشجيع النهوض بالمرأة.

وتستند هذه الأهداف جميعها إلى تنمية القدرات على الحكم الرشيد (برنامج الأمم الإنمائي، ١٩٩٧).

ان العلاقة بين الحكمانية، والتنمية البشرية المستدامة يمكن قراءتها من خلال ثلاثة زوايا هي:

١- **وطنية**: تشمل الحضر، والريف، وجميع الطبقات الاجتماعية والفئات بما فيها المرأة والرجل.
٢- **عالمية**: أي التوزيع العادل للثروة بين الدول الغنية والفقيرة، ووجود علاقات دولية تتسم بقدر من الاحترام الإنساني المتبادل بين الدول وفقا للقواعد القانونية.
٣- **زمنية**: أي مراعاة مصالح الأجيال الحالية والأجيال اللاحقة.

ووفقا لهذه الزوايا يمكن قراءة الأبعاد الأساسية للحكمانية من خلال:

١- **البعد السياسي**: ويعني طبيعة النظام السياسي، وشرعية التمثيل، والمشاركة، والمساءلة، والشفافية، وحكم القانون.
٢- **البعد الاقتصادي والاجتماعي**: بما له علاقة بالسياسات العامة والتأثير على حياة السكان، ونوعية الحياة والوفرة المادية، وارتباط ذلك بدور المجتمع المدني واستقلاليته.
٣- **البعد التقني والإداري**: أي كفاءة الجهاز وفاعليته، فلا يمكن تصور إدارة عامة فاعلة من دون الاستقلال عن النفوذ السياسي، لا يمكن تصور مجتمع مدني دون استقلاليته عن الدولة، ولا تستقيم السياسات الاقتصادية والاجتماعية بغياب المشاركة، والمحاسبة، والشفافية (شعبان، ٢٠٠٧).

أهداف الحكمانية:

ورد في أحدى تقارير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول تقلص دور الدولة بأن للحكمانية أهدافا كثيرة وأن هناك ثلاثة أهداف أساسية تشمل:

١- تحقيق الانسجام والعدالة الاجتماعية، وذلك من خلال تحديد الحد الأدنى لمستوى معيشة جميع المواطنين، وتحقيق مستوى من الحياة الكريمة لهم.
٢- تحقيق وإدامة حاله من الشرعية في المجتمع.
٣- الكفاءة (Efficient) في تحقيق التنمية الاقتصادية، وفي تخصيص واستغلال الموارد العامة (الكايد، ٢٠٠٣).

وحسب (Grindle,2004) أشار إلى أن للحكمانية فوائد عديدة، فهي تساعد على ما يلي:

١- تخفيض نسبة الفقر.
٢- الحد من الفساد.
٣- تحسين مستوى تحمل المسؤولية.
٤- دعم اللا مركزية.
٥- إدارة الموارد العامة بشكل أفضل.
٦- وضع أسس المساواة.
٧- تطبيق القانون.
٨- أعادة بناء الخدمات المدنية.

٢.١.٢ الأداء الوظيفي (jobper for mance)

ان نجاح المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للإفراد والمنظمات على حد سواء. فالمنظمات تسعى دائما الى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدربيهم، وتحفيزهم باستمرار للوصول الى أهدافها، وحسب معايير الأداء المحددة والتي يمكن أن تكون كمية أو نوعية الجهد المبذول ونمط الأداء (عاشور، ١٩٩٠).

تعريف الأداء:

إن البدء في تعريف الأداء يساعد القارئ لأنه يركز على المعنى الحقيقي المقصود بكلمة أداء، فالفعل من الكلمة أداء perfrom: يؤدي، ينجز، يؤدي وفقا لعرف فعلي، يعمل ويرى ديل (Dale) أن الأداء يتألف من قسمين:

١- فعالية Activity

٢- نتيجة هذه الفعالية The out come of the activity(الدحلة،٢٠٠١)

أما توماس جيلبرت (ThomasGilbert) فيعرف الأداء بأنه: "التفاعل بين السلوك والإنجاز، أنه مجموع السلوك والنتائج معا، وهو اتحاد السلوك ونتائجه. هو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحدة انه تكاملهما معا، أنه ما تسعى المنظمة للوصول إليه".

ويعرف الأداء بأنه " تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص " وأشار (درة، ٢٠٠٣) الى أنه " تفاعل بين السلوك والإنجاز أو أنه السلوك والنتائج التي تحققت معا، مع الميل الى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى ".

أما (الحوامدة، الفهداوي، ٢٠٠٢) فعرفوا الأداء بأنه " مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامة، وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية ".

ويعرفه (العديلي،١٩٩٥) بأنه " الحصول على حقائق، أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله، ومسلكه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية، للنهوض بأعباء المسؤوليات، والواجبات المتعلقة بعملة في الحاضر والمستقبل".

أهمية الأداء:

تتألف أي عملية process من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، وتنتج مخرجات outputs وتحقق الأهداف objectives المصممة لها، كما أنها تحتاج الى عدة موارد Recourses لتتفاعل هذه الموارد مع بعضها البعض، وتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيس للعملية، وهو الجزء الحي Live منها لأنه مرتبط بالإنسان / العنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام / (الموارد) الى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل إنتاجية العنصر البشري وبذلك تحقق الربح profit

بالإضافة الى ما سبق ومن خلال التركيز على الأداء البشري نتعلم ما يلي:

١- ربط كل شيء نعمله بالنتيجة النهائية للتنظيم.
٢- كيف نحافظ على استثمارنا في التدريب كأحد مدخلات تحسين جودة الأداء.
٣- كيف نزود عملاءنا الداخليين حسب نظرية الجودة الشاملة للعمل بالأداء المرغوب الذي يحتاجونه لتحقيق أهدافهم في العمل، وفي نفس الوقت تحقيق أهدافهم الخاصة، والمرتبطة بأهداف المنظمة التي يعملون فيها (الدحلة، ٢٠٠١).

وأهمية الأداء تتبلور فيما يلي:

١- ان الأداء يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر، وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
٢- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.
٣- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي، لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم (الهيتي، ٢٠٠٠).

عناصر الأداء ومحدادته:

عندما يتم وصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف، تتضح الكثير من العوامل المساهمة أو الموثرة في الأداء، منها ما يخضع لسيطرة الموظف، ومنها ما يخرج عن سيطرته ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:

١- **الموظف**: ما يمتلك من معرفة ومهارات واهتمامات، وقيم واتجاهات، ودوافع.

٢- **الوظيفة**: ما تتصف به من متطلبات، وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتعه فيها تحد، ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.

٣- **الموقف**: ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل، والإشراف، ووفرة الموارد، والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي (هاينز، ١٩٨٨).

أما محددات الأداء فتعتبر من المواضيع التي جذبت انتباه الكثير من الباحثين، لمعرفة ما هي العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي وهي:

١- **الدافعية الفردية**: بحيث يجب أن يتوفر الدافع لكل فرد على العمل وقد يكون الدافع قويا أو ضعيفا.

٢- **مناخ أو بيئة العمل**: يجب أن يتم تهيئة بيئة، ومناخ العمل، على كافة المستويات (التنظيم، الإدارة، القسم)، لتكون محفزة للفرد في أدائه لعمله.

٣- **القدرة على أداء العمل المعين**: فالفرد يجب أن تتوفر لديه القدرة على أداء العمل المحدد له (الفروخ،٢٠٠٦).

كيف يحدث الأداء ؟

يحدث الأداء نتيجة تفاعل ثلاث مجموعات من النظم المستقلة والمرتبطة بنوع الأداء المطلوب تقييمه وهذه النظم هي:

أولا: النظم المتعلقة بالواجب الوظيفي Task – Based systems تستخدم هذه النظم إجراءات ربط إمكانيات، وأهلية أعضاء المنظمة الذين يشغلون وظائفها المختلفة، مع التكنولوجيا المتاحة بها، لتحويل المدخلات المتعلقة بكل مهمة أداء إلى مخرجات ذات قيمة.

ثانيا: نظم بيئة الأداء الاجتماعية و السياسية Social – political systems تهتم هذه النظم بإشباع احتياجات الأعضاء الاجتماعية، والسياسية، وتوظف عمليات التفاعل الاجتماعي بين الإفراد، لإعادة توزيع المكانة، والقوة، والتأثير، طبقا لرؤية الإدارة العليا في هذه المنظمات.

ثالثا: النظم المتعلقة بالفرد القائم بالأداء Individual – Based systems يشمل هذا البعد عوامل القدرة والرغبة لدى الفرد في الموقف الأدائي والتي تحمل له في لحظة معينة معان خاصة فيحدث الأداء بطريقة خاصة أيضا وهذا ما يفسر اختلاف الأداء في الموقف الواحد، إذا اختلف القائمون بالأداء (الخزامي، ١٩٩٩).

العوامل المؤثرة في الأداء:

إن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء وفيما يلي الإشارة الى عدد منها: (الدحلة،٢٠٠١)

١- **التوقعات Expectation:** هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟ هل تم تحديد أهداف الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع؟

٢- **الدوافع Incentives**: هـل هنـاك دوافـع محببـة وجذابـة لـدى العـاملين تشـجع وتـدعم الوصول إلى الأداء المرغوب فيه؟ هل هنـاك عقبـات بالـدوافع تعيـق الوصـول الى الأداء المرغوب فيه؟

٣- **المصادر Resources**: هل يمتلك العاملون الأدوات والمصادر التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؟

٤- **المهارات والمعـارف Skills and knowledge**: هـل يعـرف العـاملون كيفيـة تنفيـذ جميـع عناصر عملهم؟

٥- **التغذية الراجعة Feed back**: هل يتم إيصال نتائج الأداء للعـاملين وإبلاغهـم عنهـا؟ هـل يتم إبلاغ الإدارة باستمرار بنتائج الأداء.

٦-**القدرات Capacity**: هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية.

٧- **تصميم العمل Jop Design**: هل هناك أية عقبـات أمـام الأداء؟ هـل هنـاك تـداخل بـين الأعمال المختلفة؟ هل إجراءات العمل وأسلوب تدفقه منطقيان؟.

تقييم أداء العاملين:

تعريف تقييم أداء العاملين:

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سميت تارة بتقييم الأداء، performance Evaluation كما سميت بقياس الكفاءة Rating وآخرون سموها بتقييم الكفاءة Efficieney Evaluation إلا أن أكثر هذه المسميات انتشارا واستعمالا هو تقييم الأداء (زويلف،١٩٨٣).

ويعرف تقييم الأداء بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم " (ماهر ،١٩٩٥).

أما (عبد الباقي، ٢٠٠٠) فيعرف تقييم الأداء بأنه " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسئوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.

ويعرف كذلك بأنه " الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفني، والعملية، والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر وفي المستقبل (العديلي،١٩٩٥).

أسس وفوائد تقييم أداء العاملين:

يقوم مفهوم تقييم أداء العاملين على عدة أسس هي: (عبد الباقي، ٢٠٠٠)

١- إن التقييم ينصب على أداء الفرد، أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

٢- إن التقييم يشمل على الحكم على مدى نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي في الوقت الحاضر) من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

وعملية تقييم الأداء تمكن الإدارة من الحصول على فوائد عديدة نذكر منها: (زويلف،١٩٨٣).

١- رفع الروح المعنوية:

إن جوا من التفاهم، والعلاقات الحسنة يسود العاملين، ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، مما يدفع الفرد الى القيام بعمله راضيا وباستعداد وجداني. وما الروح المعنوية الا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل الذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته دون مزيد من الجهد والتعب.

٢- إشعار العاملين بمسؤولياتهم:

عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأداءه أثناء العمل هو موضع تقييم من قبل رؤوسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، فانه سوف يشعر بمسؤوليته تجاة نفسه والعمل معا، وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يمتلكها لتأديته عمله بأحسن حال لكسب رضا رؤسائه.

٣- وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقيه، أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين.

٤- الرقابة على الرؤساء:

أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية، من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

٥- استمرار الرقابة والإشراف:

أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة، من خلال تقييم أداء العاملين، يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد، يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر، وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار، ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية.

٦- تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، وذلك لتحديد الثغرات في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلا والعمل على تلافيها.

مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

يعتبر النظام الجيد لتقييم أداء العاملين أداة موضوعية للإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة في المجالات الآتية: (زويلف،١٩٨٣)

١- **الترفيع**: أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على الترفيع من الداخل لشغل الوظائف الشاغرة داخل التنظيم، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترفيع لشغل الوظائف الأعلى، لأن تقييم أداء الفرد، ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.

٢- **التعيين والنقل**: إن نتائج الأداء تعتبر معيارا هاما للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلائم مع كفاءته، وقدراته بالإضافة إلى كونه يمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة الى الانتقال لوظيفة أخرى تتلائم وقدراتهم.

٣- **الانضباط**: إن تقييم الأداء يعتبر عاملا من عوامل الانضباط الموضوعية، ذلك أن الفرد الذي تشير تقارير أدائه بشكل مستمر على أنه عديم الكفاءة، وأن سلوكه غير حسن ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه، يصبح من الضروري إبعاده عن العمل، لأنه سوف يصبح عبئا على العمل.

٤- **الكشف عن الاحتياجات التدريبية**: لقد أصبح واضحا أن عملية تقييم الأداء وما تظهره من نتائج أداة أساسية تساهم بشكل فعال في إعطاء فكرة واضحة عن نقاط الضعف في أداء كل فرد. وبالتالي تكون الجهة

المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية في موقف ملائم لوضع البرامج المناسبة لمعالجة نقاط الضعف التي يكشفها تقييم الأداء.

٥- **تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات**: فعن طريق تقييم الأداء، وما يظهره من نتائج، تحدد على أساسها مستويات كفاءة العاملين، يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز.

٣.١.٢ لمحة عن وزارة الداخلية

تم تأسيس وزارة الداخلية مع تأسيس أمارة شرق الأردن عام ١٩٢١، بهدف المحافظة على الأمن الداخلي، والنظام العام، ومنع الجريمة، وحماية المجتمع. وفي عام ١٩٥٣ استكملت الوزارة بناء كافة أجهزتها، وفي عام ١٩٥٦ تم ربط قوات الأمن العام بوزارة الداخلية، وكذلك جهاز الدفاع المدني عام ١٩٧٠. وفيما يتعلق بدائرة الأحوال المدنية والجوازات فقد تم ربط مكتب الجوازات بوزارة الداخلية عام ١٩٤٠، وفي عام ١٩٦٨ أنشئت دائرة الأحوال المدنية الى أن تم دمج الأحوال المدنية، والجوازات بمديرية واحدة عام ١٩٨٨، ونتيجة لقرار فك الارتباط أنشئت دائرة المتابعة والتفتيش عام ١٩٨٣، لتنظيم حركة عبور الأشقاء من أبناء الضفة الغربية من والى المملكة.

مهام وواجبات وزارة الداخلية:

تتولى وزارة الداخلية المهام، والمسؤوليات الموكلة إليها بمقتضى القوانين، والأنظمة المعمول بها ومن أبرزها:

١- اتخاذ التدابير والإجراءات الخاصة بحفظ الأمن والنظام والسلامة العامة في المملكة، ومنع الجريمة، والعمل على الحيلولة دون وقوعها.

٢- حماية الحريات العامة في حدود الدستور والتشريعات المعمول بها والعمل على تعميق الانتماء للوطن والاعتزاز به.

٣- المشاركة في إعداد الموازنات الرأسمالية للمحافظات والإشراف على المشاريع التنموية في المملكة ومتابعة تنفيذها.

٤- الإشراف على مراكز الإصلاح والتأهيل، والتفتيش عليها.

٥- ترخيص الجمعيات العادية، والهيئات المماثلة، وتسجيلها والإشراف على الانتخابات التي تجري فيها.

٦- تسجيل الأحزاب السياسية، وترخيصها.

٧- الترخيص بعقد الاجتماعات العامة ومراقبتها، لمنع وقوع ما يخل بالأمن والسلامة العامة فيها.

٨- تنظيم ومراقبة عملية الاتجار بالأسلحة النارية والذخائر، واقتنائها، وحملها وإصدار الرخص اللازمة لذلك.

٩- المشاركة في وضع السياسة العامة لتنظيم السير على الطرق في المملكة.

١٠-تنظيم الشؤون الخاصة بالدفاع المدني، والإشراف على الإعمال وأوجة النشاط المتعلقة به في جميع القطاعات.

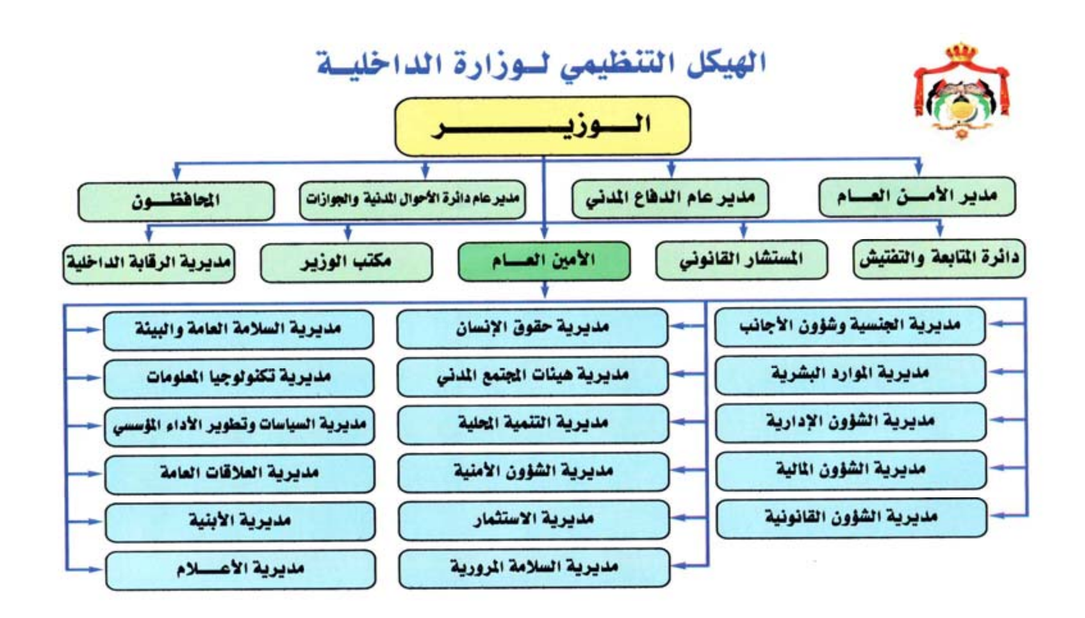
١١-الإشراف على الانتخابات النيابية، والبلدية، والمجالس المحلية، وأمانة عمان.

١٢-النظر في طلبات الحصول على الجنسية الأردنية والتجنس بها، والتخلي عنها، وإصدار التنسيبات والتوصيات المتعلقة بها.
١٣-الإشراف على شؤون الأجانب في المملكة وتنظيم دخولهم إليها أو إقامتهم فيها (نظام التنظيم الإداري لوزارة الداخلية رقم (٢٢) لسنة ١٩٩٦).

الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية:

تم اعداد الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي لوزارة الداخلية عام ٢٠٠٦، بمقتضى نظام التنظيم الإداري لوزارة الداخلية رقم (٢٢) لسنة ١٩٩٦، والذي جاء انطلاقا من التوجيهات الملكية السامية وانسجاما مع كتاب التكليف السامي، وبرنامج الحكومة في رفع سوية الإداري، والقضاء على البيروقراطية التي تؤثر سلبا على تنفيذ البرامج والخطط الرامية لخدمة المواطن، وذلك بالتعاون مع وزارة تطوير القطاع العام، بما يضمن وضوح الرؤيا لمهام جميع العاملين في الوزارة، معتمدين بذلك على الرؤية الملكية السامية لمفهوم الأمن الشامل الذي لا يتعارض مع التنمية، والوجة الحضاري للأردن. وبالنظر الى الهيكل التنظيمي الجديد كما في الشكل رقم (٢) يلاحظ أن الوزارة عملت على استحداث مديريات جديدة هي:
١- مديرية هيئات المجتمع المدني.
٢- مديرية حقوق الإنسان.
٣- مديرية الاستثمار.
٤- مديرية السياسات وتطوير الأداء المؤسسي.
٥- مديرية الإعلام.
ولغايات هذه الدراسة سيتم الإشارة إلى مهام مديرية هيئات المجتمع المدني والمتمثلة بما يلي:
أ- استلام طلبات تأسيس الأحزاب السياسية.
ب- استلام طلبات تأسيس وتسجيل الجمعيات، والهيئات الاجتماعية.

ج- الإشراف على شؤون الانتخابات النيابية، والمجالس المحلية، وأمانة عمان الكبرى.
د- متابعة شؤون مجلس الأمة.
ه- متابعة ما يتعلق بهيئات المجتمع المدني، (اتحادات، نقابات، أندية...... الخ).
و- أيـة مهـام أخـرى ذات علاقـة (الهيكـل التنظيمـي، الوصـف الـوظيفي لـوزارة الداخلية،٢٠٠٦).



شكل رقم (٢)

الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية الاردنية

- المصدر: الهيكل التنظيمي، الوصف الوظيفي لوزارة الداخلية،٢٠٠٦.

٢.٢ الدراسات السابقة

أشارت نتائج المسح المكتبي للدراسات السابقة الى عدم وجود دراسات، على حد علم الباحث تبحث بشكل مباشر أثر خصائص الحكمانية في الأداء الوظيفي، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الامكان، لتحقيق أهدافها.

أ- الدراسات العربية:

في دراسة قام بها (الجعيدي، ٢٠٠٧) بعنوان"مستوى الحاكمية، وأثره في أداء الشركات" حيث هدفت هذه الدراسة الى قياس مستوى الحاكمية المؤسسية في الأردن، ومن ثم قياس العلاقة بين مستوى الحاكمية المؤسسية، والأداء المؤسسي-(الأداء المالي، والأداء التشغيلي، وأداء الأسهم، والأداء السوقي) ولقياس مستوى الحاكمية تم توزيع(١٠٦) استبانات، وتم قياس الأداء المؤسسي-(الأداء المالي، والأداء التشغيلي، وأداء الأسهم، والأداء السوقي) من البيانات المالية المنشورة للمؤسسات عينة الدراسة للعام ٢٠٠٥وتوصلت الدراسة الى نتائج كان أهمها:

١. وجود علاقة بين مستوى الحاكمية المؤسسية والأداء المالي، والتشغيلي.

٢. عدم وجود علاقة بين مستوى الحاكمية المؤسسية والأداء السوقي، وأداء الأسهم.

وفي دراسة قامت بها(الهنيني، ٢٠٠٧) بعنوان"تطوير نظام للحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نظام الحاكمية المؤسسية لتعزيز استقلالية مدققي الحسابات القانونيين في الشركات المساهمة العامة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم

وتطوير استبانه، وتوزيعها على عينة مكونة(112) مئة وأثنى عشر مدققا، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. وجود إدراك جيد لدى مدققي الحسابات القانونيين في الشركات المساهمة العامة الأردنية لمفهوم الحاكمية المؤسسية.

٢. تؤثر كفاءة نظام الحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة إيجابا في استقلالية مدققي الحسابات القانونيين.

وفي دراسة قام بها (الخفاجي والغالبي، ٢٠٠٦) بعنوان" المنظور الأخلاقي للحاكمية في المؤسسات" وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأركان الأساسية للمنظور الأخلاقي للحاكمية(الحيادية، الشفافية والثقة والالتزام، والمشاركة)، وإلى التعرف على المنظور الأخلاقي كمدخل لتفسير الحاكمية، وأساس للتفكير بإمكانية تطبيقها في المؤسسات العربية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

١- الحاكمية الجيدة تقود إلى أداء متميز.

٢- تساهم الحاكمية في تقليل المخاطرة.

٣- توفر تطبيقات الحاكمية معرفة متخصصة لكل المؤسسات المهتمه بها.

٤- تساهم في تحقيق موازنه بين الربحية كهدف اقتصادي والمتطلبات الاجتماعية للجمهور.

وفي دراسة قام بها (حسن، ٢٠٠٦) بعنوان " دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد" وهدفت هذه الدراسة إلى تفعيل وتعظيم دور المحاسبين، ومراقبي الحسابات في أسلوب حوكمة الشركات من خلال الإفصاح، والشفافية الكاملة عن كل ما يتصل بالقوائم المالية، ونتائجها، مما يمكن من خلاله تقييم الموقف المالي والأداء، وتسهيل الحصول على المعلومات المالية، والتي تلعب

دورا رئيسا في اتخاذ القرارات الاستثمارية ووضع استراتيجيات العمل داخل الشركات، وذلك من خلال التطبيق السليم للمعايير المحاسبية، ومعايير المراجعة، لتفادى الفشل المالي، والأزمات الاقتصادية، بما يضمن استمرارية النشاطات، وتحقيق النمو الاقتصادي، ودعم القدرات التنافسية لخدمة الأهداف المجتمعية، وزيادة الدخل القومي.

وفي دراسة قام بها(خليل، والطيب، ٢٠٠٦) بعنوان " الحوكمة المؤسسية للبنوك" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة المؤسسية في توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك، ودورها في تحسين الكفاءة الاقتصادية والاستقرار الاقتصادي والمالي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أهمية الالتزام الجاد بمفهوم الحكومة المؤسسية الجيدة، كما بينت أن توفر نظام مالي سليم ومعافى يتطلب توفر إطلاع، وفهم ودراية، بأنظمة الحكومة المؤسسية الجيدة، وإدارة المخاطر لدى إدارات الشركات، خاصة البنوك، الأمر الذي يساهم في دعم سياسات الشركات ويساعد على تعزيز ثقة المستثمرين وتوفير بيئة استثمارية أكثر استقرارا.

دراسة قام بها (الفروخ، ٢٠٠٦) بعنوان " مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية ".

فقد هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر عملية التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (٩١٩) مبحوثا، وتوصلت الدراسة الى نتائج كان من أهمها: أن المتوسط العام لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية بأبعاده الاستراتيجي والتنظيمي والثقافي جاء بدرجة متوسطة، وان مستوى أداء العاملين في المؤسسات العامة الأردنية كان مرتفعا، وأن هناك أثرا

لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي في أداء العاملين في المؤسسات العامة الأردنية وأوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسات العامة الأردنية بتعزيز أبعاد عملية التعلم التنظيمي، واستغلالها في عن طريق جهد شمولي مخطط تخلق بيئة تنظيمية صحية، تؤسس لبناء منظمات قابلة للتعلم.

دراسة قام بها (التعمري، ٢٠٠٤) بعنوان: " اتجاهات أعضاء المجالس البلدية في المملكة الأردنية الهاشمية نحو خصائص الحكمانية " فقد هدفت هذه الدراسة الى معرفة اتجاهات أعضاء المجالس البلدية في المملكة الأردنية الهاشمية نحو خصائص الحكمانية، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٩) عضو مجلس بلدي، وتوصلت الدراسة الى نتائج كان أهمها: وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

١- أهمية خصائص الحكمانية لدى أعضاء المجالس البلدية كمنهجية للقيام بالأعمال والمهام والنشاطات التي يقوم بها المجلس.
٢- رتبت خصائص الحكمانية حسب الأهمية من وجهة نظر أعضاء المجالس البلدية على النحو التالي(الاستجابة وبناء التوافق، حكم القانون، الرؤية الاستراتيجية، المساواة، الشفافية، الكفاءة، المشاركة، المساءلة) وحظيت جميعها بأهمية عالية باستثناء المشاركة والمساءلة حظيت بأهمية متوسطة
٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو خصائص الحكمانية وكانت في الغالب لصالح الذكور وأصحاب المؤهلات العلمية والمنتمين لمنظمات المجتمع المدني والمعينين والذين شاركوا في مجالس سابقة ولكنها اختلفت في فئات الدخل والإقليم حسب الخاصية قيد البحث.

وقد قدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها:

١- تـدعيم هياكـل الديموقراطيـة في كـل التنظـيمات مـن اجـل خلـق منـاخ ملائـم لتطبيـق الحكمانية وخصائصها المختلفة.

٢- تطوير الأنظمة والقوانين الإدارية والرقابية والقضائية وجعلها أكثر إحكاما وأكـثر شـفافية فيما يخص المخالفات والتجاوزات.

٣- التركيز على اللامركزية من خلال تأكيد دور البلديات في إعداد موازناتها المحلية وصولا إلى مستوى يسمح بتدعيم مواردها والإنفاق منها.

٤- استخدام تكنولوجيا المعلومات عبر إنشاء صفحة ويب لكل بلدية تحتوي أهم النشاطات والمشاريع والإنجازات لتعزيز مفهوم الشفافية.

دراسة قـام بهـا (الربيـق،٢٠٠٤) بعنـوان: "العوامـل المـوثرة في فاعليـة الأداء" فقـد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تأثير البيئة الإدارية في فعالية الأداء الوظيفي، كـذلك تحديد أهم المعوقات التي تحول دون فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية.

وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٣) مبحوثا من قيادة القوات الخاصة لأمن الطرقـات، وقيادة قوات أمن المنشآت بجميع مناطق المملكة العربيـة السـعودية، وكانـت أهـم النتـائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الحوافز لها تأثير في فعالية الأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لفعالية الأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

وقد أوصت الدراسـة بضرـورة الاهـتمام بتـوفير مناـخ تنظيمـي إيجـابي، يسـتند إلى الاهتمام بالعاملين، من حيث تفهم حاجاتهم، ودوافع سلوكهم، ودمج أهـدافهم مـع أهـداف المنظمة.

دراسة قام بها (المربع،٢٠٠٤) بعنوان " التطوير التنظيمي، وعلاقته بالأداء الـوظيفي " فهدفت هذه الدراسـة الى معرفـة العلاقـة بـين التطـوير التنظيمـي، والأداء الـوظيفي لـدى العاملين في المديرية العامة للجوازات. وتكونت عينة الدراسة مـن (٢٣٥) مبحوثـا مـن شرطـة منطقة حائل، وتوصلت الدراسة الى نتائج كان من أهمها: أن هنالك علاقة قوية بـين التطـوير التنظيمي والأداء الوظيفي، وأن أهم معوقات التطوير التنظيمي ضعف سياسـات التخطـيط، وتجاهل شـكاوى العـاملين مـن سـلبيات التطـوير التنظيمـي، وضـعف التنسـيق بـين بـرامج التطـوير، وبيئـة التنظـيم. وأوصـت الدراسـة بضرـورة الاهـتمام بسياسـات التحفيـز، وتمكـين العاملين من خلق جو من الإبداع والابتكار.

دراسـة قـام بهـا (مهنـا:٢٠٠١) بعنـوان: " دور المحـافظين في إدارة شـؤون الدولـة والمجتمع " فقد هدفت الدراسة إلى معرفة الإطار القانوني المحدد لاختصاصـات المحـافظين في جمهورية مصر العربية، وتحديد أهـم القيـود التـي تقلـل مـن فعاليـة المحـافظين في أدائهـم لادوراهم خاصـة فـيما يتعلـق بعلاقـاتهم بـإدارات الفـروع في محافظـاتهم، وتحديـد طبيعـة العلاقة بـين المحـافظ وأعضـاء السـلطة التشرـيعية، ومـدى انعكـاس ذلـك عـلى فعاليـة دور المحافظين في إدارة الشؤون المحلية، وتحديد طبيعـة العلاقـة بـين المحـافظ وأعضـاء المجـالس الشعبية المحلية، ومدى التنسيق بينهم وانعكاس ذلك على فعالية العمل المحلي.

وقد تم إتباع أسلوب المقابلات المقننة مـع (٢٤) أربـع وعشرـون عضـوا مـن أعضـاء المجالس الشعبية المحلية للمحافظات، وذلك لتقيـيم اختصاصـات وأدوار المحـافظين في إطـار التنمية المحلية، وقد توصلت الدراسة إلى عـدة نتـائج أهمهـا: وجـود خلـل في العلاقـات بـين المحافظ وغيره من الأجهزة في نطاق المحافظة، فعلى سـبيل المثـال، يلاحـظ وجـود خلـل بـين المحافظ والوزراء فيما

يتعلق بإدارات الفروع الموجودة في نطاق المحافظة لصالح الوزراء، كما يلاحظ وجود خلل في العلاقات بين المحافظ والمجالس البلدية لصالح المحافظ، واخيرا فأن هناك صراعات وخلافات دائمة بين المحافظين ونواب الشعب وكان للدراسة عدة توصيات أهمها: إحداث التوازن في علاقة المحافظين بغيرهم من الأجهزة في نطاق محافظاتهم من خلال إحداث التوازن بين المحافظ والوزراء في إطار إدارات الفروع في المحافظات، كذلك تفعيل دور المجالس الشعبية المحلية في مواجهة القيادات التنفيذية، وتفعيل علاقة المحافظين بأعضاء البرلمان بما يسمح بتكامل ادوراهم والذي من شانه أن ينعكس ايجابا على أداء الإدارة المحلية.

ب- الدراسات الأجنبية:

أجرى كيفر (Keefer,2004) دراسة بعنوان "مراجعة الاقتصاد السياسي للحكمانية من حقوق الملكية للتصويت" وحاولت الدراسة فهم التأثيرات المختلفة على أبعاد الحكمانية وأثرها على التنمية الاقتصادية، ومصادرها، وترى أن الحكمانية مفهوم يستعمل لاحتواء واعتناق المفاهيم المتباينة فيما يتعلق بتأثيرها على التنمية الاقتصادية، وأن التقدم المستقبلي في مجال تطوير السياسة سيعتمد على دراسة، وتحليل عناصر الحكمانية ومنها أمن حقوق الملكية، ونوعية الأداء البيروقراطي، والفساد، وحقوق التصويت، والمسؤولية، والتطوير المستقبلي سيعتمد على العلاقة الارتباطية بين مشاكل الحكمانية والاختلافات في البيئة السياسية، ومطروحات الحكومات، لتصحيح الاختلال ومعالجة المشكلات.

وأجرى كريج (Craig,2004) دراسة بعنوان "بناء الشراكة: التعاون المحلي المستمر وتعزيز التنسيق" وترى الدراسة أن التعاون والتنسيق بين جميع الفاعلين من حكومة، وقطاع خاص، ومنظمات مجتمع مدني، تساعد على

تحقيق القدرة المعرفية للمجتمع المحلي، وتحديد البرامج الضرورية، والهادفة لرفع مستوى المعيشة المحلي من خلال تعزيز الثقة، وتحديد المسؤوليات، للجهات التي تقدم الخدمات للمواطنين.

وتناولت الدراسة التعاون المحلي على أرض الواقع من خلال مدينة Waitkakeer ووجدت أن تجارب التعاون المحلي تتخللها مجموعة من المعيقات منها: تعدد المستويات، والهياكل التي تمارس التخطيط والاستشارات، فتعيق بعضها البعض سواء من حيث الوقت أو الصراع حول الاختصاص، والسير على نهج الحكومة المركزية وصعوبة التخطيط المرتب حسب الأهمية للحاجات المحلية، والتنسيق الإقليمي، والشراكات المحلية، مما يساهم في عدم وصول الخدمات الاجتماعية وتحقيق خصائص الحكمانية.

وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة الانتقال من الحالة الفوضوية إلى الحالة المستقرة من خلال التنسيق الذي يعزز مفاهيم التشابك التنظيمي للعلاقات، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وقيام أصحاب الاختصاص باتخاذ القرارات المناسبة ومحاسبتهم سياسيا وفق الأهداف والقيم المتعارف عليها علميا وتقنيا وفق منظور الكفاءة والفاعلية.

وفي دراسة قام بها كوزيا (Kauzya, 2003) بعنوان "بناء قدرة الحكمانية المحلية من أجل المشاركة الكاملة: المفاهيم، الهياكل في البلدان الإفريقية" وترى الدراسة أن الحكمانية أنشطة لتسيير وتطوير الناس متضمنة مستوى عال من الشفافية،والاشتراك، والمسؤولية، والعدالة. وتتطلب مجال واسع من التمكين للفاعلين في الدولة على المستوى الإقليمي، والمحلي، والوطني، وعلى المستوى العالمي لكل القطاعات (العام والخاص والمجتمع المدني)، وأن البلدان الأفريقية حققت نجاحات واسعة في تطبيق الحكمانية

عن طريق اللامركزية من خلال سياسات واستراتيجيات الحكمانية المحلية الأفقية والعمودية. وتناولت الدراسة عناصر الحكمانية، ومستوى الحكمانية المحلية، إلى جانب تحليله للمركزية، وضعف القدرات في اللامركزية ويقدم إطار لتحليل القدرة الشمولية بالتركيز على التدريب، والأهداف السياسية، والاجتماعية من خلال المستوى المركزي واللامركزي، ويعطي أمثلة من روندا واوغندا. وأوصت الدراسة بضرورة بناء القدرات على المستوى المحلي من خلال تشجيع كل الفاعلين، وتحقيق اشتراك اقتصادي، واجتماعي، وسياسي.

وأجرى وولدرج وغوتز ودوفنيج (Wooldridge,Gotz&Duvenage, 2003) دراسة بعنوان "حكمانية البلديات: العلاقة الإدارية السياسية" فتناولت الدراسة العلاقة السياسية الإدارية في الحكومة المحلية لأفريقيا الجنوبية. واعتمدت على المقابلات مع أعضاء المجالس لعدد من البلديات المختلفة، وتحدثت عن التجربة الدنمركية القائمة على الإصلاحات لمبادىء الإدارة العامة، ومنها رفع مستوى التخصص واللامركزية وإعطاء مديري الوحدات صلاحيات كبيرة، والتركيز على وضع الأهداف لأعضاء المجالس بعيدا عن المسؤوليات الإدارية.

وأوصت الدراسة بضرورة وجود علاقة ايجابية بين السياسة والإدارة وعدم ضغط أعضاء المجلس المنتخبين على المسؤولين الإداريين لتحقيق رغبات وتوجهات حزبية بعيدا عن العدالة، وكذلك ان تكون الإدارة تعمل تحت استراتيجيات السياسة المنبثقة من أعضاء المجالس المنتخبين. كما أظهرت حتمية وجود الصراع بين المنتخبين والموظفين، ولكنه قد يخلق توفيقا للآراء في ظل بيئة تسودها الحكمانية.

أجـرى سكلتشرـ ومـاثر وسـميث(Skelcher,Mathur& Smith,2003) دراسـة بعنـوان "حديث الشراكة وديموقراطية الحكمانية في المجتمعات المحلية" وهدفت الدراسة للتعرف إلى أهمية الشراكة للمنظمات المتعددة في عمليات صنع وقيادة السياسة العامة والحكمانية عـلى أرض الواقع. وقامت على دراسة ناحيتين بريطانيتين هما(Mid town, Wist shire) واحدة تمثل الجانب الحضري والثانية الجانب الريفي.

وقامت الدراسة على جمع معلومات ديموغرافيـه عـن الأفـراد في الشراكات وتنـاول القسم الثاني دراسة المعايير العامـة لقواعـد الحكمانيـة لكـل شراكـة، ومنهـا نشرـ المعلومـات للعامة والمشاركة في الاجتماعات، وآليات المحاسـبة، ونشرـ التقـارير السـنوية، وتمـت مقابلـة الأعضاء المكونين للشراكات الاستراتيجية، والمحلية، والتقنية، وتوصلت الدراسة لأهميـة الـدور الحكومي في الشراكات لما تحقـق مـن شرعيـة تلـك الشراكات، وإن الشـفافية والانفتـاح ذو مستوى متدن وتـدخل الإدارات المركزيـة بعمـل الإدارات المحليـة، وقلـة اهـتمام المـواطنين بالمشاركة بالقضايا العامة، والعلاقات بين القطاعات سيئة لاختلاف القيم والأهداف. وأوصت الدراسة بأهمية قيام شراكات على المستوى الفردي والتنظيمي، لتحقيـق الأهـداف، ولكفـاءة اتخاذ القرارات وتحقيق التعاون بـين جميـع مكونـات الحكمانيـة، وضرورة إعـادة التفكـير في أهداف البرامج واقتراح استراتيجيات بديلة لإنجازها.

دراسة كلابر ولوف(Klapper & Love, 2002) بعنوان "الحاكميـة المؤسسـية، وحمايـة المستثمر والأداء في الأسواق الناشئة" حيث هدفت هذه الدراسة إلى أختبـار العلاقـة مـا بـين مستوى الحاكمية المؤسسية، والبيئة القانونية في الأسواق الناشئة وطبقت الدراسة على (٣٧٤) مؤسسة من الأسواق

الناشئة في أربع عشرة دولة، وشملت عينة الدراسة المؤسسات المدرجة، والمتوفر بياناتها المحاسبية على الأقل منذ بداية عام(١٩٩٨) وكان من أهم النتائج وجود تباين واسع في مستوى الحاكمية المؤسسية عبر الدول في عينة الدراسة، وأن معدل الحاكمية المؤسسية منخفض في الدول ذات الأنظمة القانونية الضعيفة، وأفضل حاكمية مؤسسية مرتفعة مرتبطة بأفضل أداء تشغيلي وتقيم سوقي.

أما بوراس(Porras,2002) فقام بإجراء دراسة بعنوان "الحكمانية والديموقراطية المحلية في المكسيك" حيث قامت الدراسة بتحليل أوضاع ثلاثة بلديات من خلال مقابلات لعدد من رؤساء البلديات، وتوصلت الدراسة إلى أن الحكمانية زادت من التعقيد، والتشابك في العلاقات الناتجة عن الشراكات بين الحكومة ومنظمات المجتمع المدني، ويرى أن الحكمانية تساعد في الوصول إلى الكفاءة عبر المساءلة حول القرارات المتخذة، بحيث تتبع تلك المساءلة عقوبات عند الخروج عن المسار الصحيح. وأظهرت الدراسة ضرورة الاعتماد على الأشخاص المنتخبين وإبعاد الأشخاص المعينين. وأن البلديات التي تراعي خصائص الحكمانية هي الأنسب لتقديم الخدمات من خلال إشراك المواطنين، وإن الحكمانية تخلق الرشد في النفقات العامة من خلال معرفة شرعية الإنفاق، مما يساعد على تحقيق الكفاءة. وإن الشفافية في تقديم المعلومات ساعدت على رفع توقعات، ومطالب المواطنين للخدمات المقدمة. وخلصت الدراسة إلى وجود مشاكل الدوران الوظيفي، والبدء في المشاريع من الصفر بسبب قصر عمر المجالس البلدية، واتفاق جميع المبحوثين على أن الهياكل التنظيمية في أسفل الهرم الرسمي تساعد على تفهم المشاكل للإدارات المحلية، وبناء المشاركة مما يدعم ويعزز الأفكار، والمفاهيم الديموقراطية.

وأجرى سان سوم (Sansom,2001) دراسة بعنوان "نحـو إدارة الأداء لتحسـن أوضـاع الحكمانية" فتناولت الدراسة الخصائص الضرورية للحكمانية، وأنها أصبحت واضحة ومستقرة في جميع البلدان مع اخـتلاف الأهميـة النسـبية لتلـك الخصـائص، وأن هنـاك ضرورة لوجـود مؤشرات أداء كمية ونوعية للحكمانية المحلية لتحقيق الأهـداف المطلوبـة، مـع التركيـز عـلى أهمية التعلم من تجارب الآخرين التي يمكن أن تتحقق إذا استخدمت تكنولوجيا المعلومـات من خلال فتح صفحة ويب لكل إدارة محلية.

وتـرى الدراسـة ضرورة وجـود هياكـل تنظيميـة لإدارة الأداء، تتضـمن التخطـيط الاستراتيجي، والخطط، ومجمل الأهداف، واضـعا نمـوذج Mallor كمثـال ويحتـوي عـلى دورة أداء كلية من تخطيط، وتقييم، وتعديل، وتحليل وذلك لتحسين الكفاءة والتأثير في النشاطات التي تمارس.

وتشير الدراسة إلى نماذج طبقت في استراليا مثل نموذج منطقة هنـتر وتضـمن اثنتـي عشرـة إدارة محليـة، والتـي حـددت مجموعـة مـن مـؤشرات الأداء بالتعـاون مـع الحكومـة، والقطـاع الخـاص، ومراكـز الدراسـات، ومـن بـين المـؤشرات التـي تـم اسـتخدامها مـؤشرات الاستعمال الكفء للمصادر الأولية، ووصول الغذاء الجيد، والماء، والمسـكن، والوقـود، بكلفـة معقولة، وتأمين صحي، شامل للأفراد، والأمن، والاستقرار، وتخويل الأفـراد المشـاركة في اتخـاذ القرارات والنموذج الآخر مجلس مركافل، ويؤكد على دور المجلس في مساعدة المحليـين عـبر تحديـد أربـع قـيم رئيسـية وهـي: اسـتمرارية البيئـة وتكـوين رأس مـال اجتماعـي، وتعزيـز المواطنة، والتركيز على قيمة المال. ويتم تعزيز تلك القيم مـن خـلال تحديـد مـؤشرات لـلأداء متضمنة تطوير المواطنين، ورفع

المستوى النوعي للحياة، ومسح أداء المجلس، من خلال تقييم رضى المواطنين، والتركيز على الحوسبة في مجال مراقبة الأداء.

وقام بنك اسيا للتنمية (Asian Development Bank,1999) بدراسة بعنوان "الحكمانية: صوت التنمية والإدارة" وتناقش الدراسة وجهة نظر البنك فيما يتعلق بقضايا الحكمانية، وترى الدراسة أن عملية تطوير الحكمانية يجب أن تعمل في بيئة مؤسسية يتم التفاعل فيها بين المواطنين، والأجهزة الحكومية. والبيئة المؤسسية مهمة لأنها تساعد على تحديد السياسات الاقتصادية. وأن الحكمانية نجحت في عمليات التطوير في ظل أنظمة سياسية مختلفة إذا كان هنالك اقتصاد مستقر، وموجهة نحو السياسة العامة وأن مرونة الأسواق خلقت رؤيا استراتيجية. وخلصت الدراسة إلى أن الحكمانية تهتم بالمعلومات، وبالتالي تجعل الحكومات أكثر كفاءة من خلال قيامها بوظائفها في مجال البنى التحتية، والاستقرار الاقتصادي، وتقديم الخدمات العامة، واليات التحكم في الأسواق وتحقيق العدالة. كما حددت الدراسة أبعاد الحكمانية بالمسؤولية، والمشاركة، والتوقعية، والشفافية، واهتم البنك بقضايا الحكمانية، لأنها تهتم بقضايا العدالة، وتحسين الأداء، والخبرة، في معرفة الاقتصاديات المطبقة ويرى البنك انه يجب التركيز على أن تكون أبعاد الحكمانية مطبقة على أرض الواقع.

وقدم كل من باريس كامبل وجودت هوشفن (Piers C.and Judith H., 2002) بعنوان (الحكمانية في المنظمات الحكمانية الدولية) هدفت إلى شرح واختبار عنصرين اثنين يجعلان في تقديرهما الحكمانية في المنظمات الحكومية فريدة من نوعها وهما:

١- الهدف من تطبيق الحكمانية في المنظمات الحكومية الدولية.
٢- الهدف من تمثيل هذه المنظمات في المحافل الدولية.

حيث تم تحليل العلاقة الارتباطية بين هذين العنصرين، كذلك تم مناقشة نتائج أوجه الحكمانية الثلاثة:

التفويض (تمثيل الدول في هذه المنظمات).
السكرتارية (المدراء وطاقم العمل في هذه المنظمات).

اتخاذ القرار

وأوضحت نتائج هذه الورقة البحثية أن تقوية وتعزيز الحكمانية في هذه المنظمات الدولية يستلزم زيادة كل من فعالية ونجاح هذه المنظمات والدور الفريد الذي تقوم به في المحفل الدولي، وهذا يمكن أن يكون فقط عند فهم الطبيعة الفريدة للحكمانية وتوضيح أدوراها في هذه المنظمات.

قدم فيليوثام وبيريرا (S.velayutham&M.Perera,2004) ورقة بحثية تحت عنوان " أثر الحالة العاطفية، والثقافة على المسؤولية والحكمانية " هدفت إلى شرح واختبار حالتين عاطفتين، (الإحساس بالذنب، والخجل) والتي من المحتمل أن يكون لها اثر على المسؤولية والحكمانية) حيث توصلت الورقة البحثية الى:

١- المسؤولية من خلال اكتشاف المعلومات هي ممارسة ثقافية مرتبطة في الحالة العاطفية بالإحساس بالذنب، وهي مشتركة في عدة ثقافات.
٢- في الثقافات المختلفة حيث الحالة العاطفية المرتبطة بالخجل، وتكون المسؤولية ضعيفة، والأشخاص يميلون لان يكونوا سلبيين تجاة اكتشاف المعلومات، وهذا ما أكدته عدة دراسات سابقة في علم النفس.

ما يميز هذه الدراسة:

من خلال العرض السابق يتضح ان هنالك اهتماما متزايدا بمفهوم الحكمانيـة، إلا أن هذا المفهوم لا يزال يواجه العديد من التحديات، سـواء في المجـال النظـري او التطبيقـي، ولا تزال الدراسات ذات العلاقة بهذا المجال قليلة. وقـد سـاعد اسـتعراض الدراسـات السـابقة في إلقاء نظرة على مفهوم الحكمانية، وأبعادها الا أنه وعلى حد علم الباحث لا توجـد دراسـات تبحث في أثر خصائص الحكمانية في الأداء الوظيفي، لذا جـاءت هـذه الدراسـة لسـد الـنقص الحاصل في هذا المجال، وهذا ما يميز الدراسة عن غيرها.

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهجية الدراسة، من حيث وصف خصائص عينة الدراسة وإجراءاتها، وأداة الدراسة، وأسلوب معالجة البيانات، وفيما يلي وصفا لمفردات التصميم والمنهجية:

٣. ١ منهجية الدراسة:

لقد تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي. فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي، والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافدا حيويا في الدراسة، وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وكان اعتماد الدراسة على الاستبانة التي تم تطويرها.

٣. ٢ مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الداخلية، في الفئات العليا والأولى والثانية (حاكم إداري، إداري، كاتب)، حيث بلغ عدد العاملين(١٠٤٠) موظفا، وموظفة، وتم الرجوع إلى الإحصاءات الصادرة من

مديرية الموارد البشرية في وزارة الداخلية للتأكد من مطابقة أعداد العاملين فيها والجدول رقم (١) يوضح ذلك.

جدول رقم (١)
مجتمع الدراسة

الفئة	العدد
المحافظين	٢٣
المتصرفين	١٠٠
مدراء الأقضية	٩٩
موظفو الفئة الأولى	٥٦٨
موظفو الفئة الثانية	٢٥١
المجموع	١٠٤٠

٣. ٣ عينة الدراسة:

تم اخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل (٣٥%) من جميع العاملين في وزارة الداخلية، ممن هم بوظيفة(حاكم إداري، إداري، كاتب)، وقد تم توزيع (٣٦٤) استبانه على عينة الدراسة، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، بالاستعانة بقسم العلاقات العامة، وشؤون الموظفين في هذه الوزارة، استرجع منها(٣٠١) استبانة بنسبة استرجاع بلغت(٨٢.٦٩%)، وقد تم استبعاد(12) استبانة، لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل(٢٨٩)استبانة تشكل ما نسبته(96.01%) من الاستبانات المسترجعة، وما نسبته (79.4%) من عينة الدراسة، وما نسبته(27.8%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي ويبين الجدول رقم (٢) خصائص عينة الدراسة.

جدول رقم (٢)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	٢٠٠	%٦٩.٢
	أنثى	٨٩	% ٣٠.٨
العمر	٣٠ سنة فأقل	١١٠	%٣٨.١
	٣١-٤٠ سنة	٩٦	%٣٣.٢
	٤١-٥٠ سنة	٥٥	%١٩.٠
	٥١ سنة فأكثر	٢٨	% ٩.٧
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فما دون	١١٢	%٣٨.٨
	بكالوريوس	١٣٧	%٤٧.٤
	دراسات عليا	٤٠	% ١٣.٨
الراتب الشهري	٣٠٠ دينار فاقل	٢٢٣	%٧٧.٢
	من ٣٠١-٥٠٠ دينار	٤١	%١٤.٢
	أكثر من ٥٠١ دينار	٢٥	% ٨.٧
المسمى الوظيفي	حاكم إداري	٣١	%١٠.٧
	إداري	١٣٠	%٤٥.٠
	كاتب	١٢٨	% ٤٤.٣

يوضح الجدول رقم (٢) أن أغلبية العينة هم من الذكور حيث بلغ عددهم (٢٠٠) بنسبة (٦٩.٢%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (٣٠.٨%) من المجموع الكلي للعينة.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، فكانت أعلى نسبة لفئة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (٤٧.٤%)، تلاهم في ذلك حملة دبلوم كلية مجتمع بنسبة (٣٨.٨%)، وأخيرا جاءت فئة حملة الشهادات العليا بنسبة (١٣.٨%).

وفيما يخص المستوى الوظيفي نجد أن فئة الإداريين كانت أعلى نسبة من مجموع أفراد عينة الدراسة، وبلغت نسبتهم (٤٥%)، في حين جاءت فئة الحكام الإداريين بنسبة(١٠.٧%)، وهذا أمر طبيعي حيث أن هذه الفئة تضم عددا قليلا ومحدودا من الأفراد، بخلاف المستويات الإدارية الأخرى، كما هو قائم في الواقع الإداري للمؤسسات الأردنية ويظهر في الجدول رقم(٢).

وبالنسبة لمتغير العمر فقد شكلت فئة (٣٠ سنة فأقل)، أعلى نسبة، حيث كانت النسبة (٣٨.١%)، من عينة الدراسة، تلاها في ذلك الفئة (٣١-٤٠ سنة) حيث كانت نسبتها (٣٣.٢%)، من عينة الدراسة، ثم تلا ذلك الفئة العمرية (٤١-٥٠ سنة)، بنسبة مقدارها(١٩%)، أما أقل فئة عمرية فكانت فئة (٥١ سنة فأكثر)، حيث كانت نسبتها(٩.٧%)، من عينة الدراسة.

أما فيما يتعلق بمتغير الراتب الشهري فقد كانت أعلى نسبة هي فئة (٣٠٠ دينار فاقل)، حيث بلغت هذه النسبة (٧٧.٢%)، وتلاها في ذلك فئة (٣٠١-٥٠٠ دينار)، حيث بلغت النسبة (١٤.٢%)، وكانت فئة (٥٠١ دينار فأكثر)، هي أقل نسبة، حيث شكلت النسبة (٨.٧%) من عينة الدراسة.

٣. ٤ أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة من خلال الوقوف، والإطلاع على الجانب النظري لموضوعي الحكمانية، والأداء الوظيفي، بعناصرها وأبعادها المختلفة، وفيما يأتي توضح لأجزاء أداة الدراسة:

الجزء الأول: يتضمن خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية، أو الشخصية، والوظيفية. (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والراتب الشهري).

الجزء الثاني: ويتضمن (٤٦) فقرة وتوزعت الفقرات لتشمل المتغيرين (المستقل، والتابع) بمختلف أبعادهما وكما هي موضحة أدناه.

الفقرات من (١-٣٦) وتقيس المتغير المستقل(الحكمانية)، وتم الاعتماد في تطوير هذه المجموعة من الفقرات بترجمة، وتعديل، وتطوير مجموعة من الاستبانات التي صممها كل من(الجعيدي، ٢٠٠٧) ودراسة (الهنيني، ٢٠٠٧) ودراسة (حسن، ٢٠٠٦) ودراسة (التعمري، ٢٠٠٤) كما سبق توضيحه في هذه الدراسة وهي: المشاركة، والشفافية، والمساءلة، وحكم القانون، والكفاءة، والمساواة والاستجابة، وبناء التوافق، والرؤية الإستراتيجية.

الفقرات من (٣٧-٤٦) وتقيس المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وتم صياغة، وبناء فقرات هذا المتغير استرشادا بدراسة (Pearce & Porter, 1986) ومقياس (Zammuto,1982)، وترجمها إلى العربية البداينة(Al- Badayneh,1996) ومقياس (Alutto, 1986)، وتم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس على مقياس ليكرت الخماسي، وهي –تنطبق دائما- تنطبق غالبا- تنطبق أحيانا- تنطبق نادرا- لا تنطبق إبدا، والجدول رقم(٣) يوضح متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها:

جدول رقم(٣)
متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

اسم المتغير	الفقرات
خصائص الحكمانية	١-٣٦
خاصية المشاركة	١-٥
خاصية المساءلة	٦-٩
خاصية الشفافية	١٠-١٤
خاصية حكم القانون	١٥-١٨
خاصية الاستجابة وبناء التوافق	١٩-٢٢
خاصية المساواة	٢٣-٢٦
خاصية الكفاءة	٢٧-٣١
خاصية الرؤيا الإستراتيجية	٣٢-٣٦
الأداء الوظيفي	٣٧-٤٦

٣. ٥ صدق الأداة:

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية، ومن ذوي الاختصاص الفني، والأكاديمي في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق محتوى فقرات الاستبانة، وإبداء آرائهم حول كل فقرة من فقرات الاستبانة، وانسجامها مع متغيرات وأبعاد الدراسة، وبعد الإطلاع على أراء المحكمين تم تعديل محتوى خمس فقرات، وحذف فقرة واحدة، ودمج فقرتين، لتكون أكثر وضوحا، وفهما لبقية أفراد مجتمع الدراسة.

٣. ٦ ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات، طبقا لكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (٤) الآتي:

جدول رقم (٤)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل متغير (مستقل وتابع) وبجميع الأبعاد

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير والبعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
١-٣٦	خصائص الحكمانية	٠.٩١
١-٥	خاصية المشاركة	٠.٨٧
٦-٩	خاصية المساءلة	٠.٨٤
١٠-١٤	خاصية الشفافية	٠.٨٦
١٥-١٨	خاصية حكم القانون	٠.٩٠
١٩-٢٢	خاصية الاستجابة وبناء التوافق	٠.٨٩
٢٣-٢٦	خاصية المساواة	٠.٨٨
٢٧-٣١	خاصية الكفاءة	٠.٨٧
٣٢-٣٦	خاصية الرؤيا الإستراتيجية	٠.٩٢
٣٧-٤٦	الأداء الوظيفي	٠.٩٠

يتبين من خلال الجدول رقم (٤) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة، مرتفعة، وهي نسب ثبات مقبولة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

٣. ٧ المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار صحة فرضياتها تـم اسـتخدام أسـاليب الإحصـاء الوصفي، والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (spss.10).

مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive statistic Measures) لوصـف خصـائص عينـة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة، وترتيب الأبعاد تنازليا.

تحليـل الانحـدار المتعـدد(Multiple Regression Analysis) لاختبـار صـلاحية نمـاذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل، وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Step-wise Multiple Regression Analysis) لترتيب دخول المتغيرات المستقلة للتنبؤ في المتغير التابع.

تحليـل التبـاين الأحـادي (Anova)، لاختبـار الفـروق بـين تصـورات المبحـوثين نحـو خصائص الحكمانية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.

اختبار معامل تضـخم التبـاين (VIF)(Variance Inflation Factory) واختبـار التبـاين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عـال (Multicollinearity) بـين المتغـيرات المستقلة.

اختبـار معامـل الالتـواء(Skewness)، وذلـك للتأكـد مـن أن البيانـات تتبـع التوزيـع الطبيعي(Normal Distributions).

٨.٣ التعريفات الإجرائية:

أ- المتغير المستقل.

الحكمانية: وتعني مجموعة العلاقات والتفاعلات والقواعد والإجراءات التي تتم في أطار الشراكة بين المؤسسات الحكومية من جانب ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص من جانب آخر من اجل إدارة شؤون الدولة والمجتمع (الدسوقي،٢٠٠١).

ويتضمن المتغير المستقل الإبعاد التالية:

١- **المشاركة**: وتعني محصلة الجهود التي يقوم بها المواطنون، لمساعدة السلطات الحكومية في تنفيذ ونجاح المشروعات والأنشطة المختلفة داخل مجتمعاتهم المحلية، سواء الريفية او الحضرية منها. ووفقا لهذا التعريف فإن الجهود التي يقوم بها المواطنون تتم بشكل تطوعي من جانب أفراد المجتمع المحلي، في حالة اقتناعهم الكامل بالهدف (عبد الوهاب،٢٠٠١).

٢- **دور القانون**: وتعني الأطر القانونية الضرورية لخلق وضع معيشي معروف مقدما وآمن، وبيئة عمل مواتية للمواطنين العاديين، وللرواد من رجال الإعمال، والمستثمرين (برنامج إدارة الحكم في الدول العربية، ٢٠٠٧).

٣- **الشفافية**: وتعرف بأنها "حق كل مواطن في الوصول إلى المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية متطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي، لما تؤدي إليه من الثقة، وكذلك المساعدة على اكتشاف الفساد "(مخيمر وآخرون، ٢٠٠٠).

٤- **المساءلة**: وتعرف بأنها " الالتزام بتقديم سجل أو تقرير عن مسؤولية موكلة المساءلة تعني أن الأفراد والمنظمات المكفلون بأداء أفعال، أو نشاطات معينة، يتم استجوابهم وتحملهم لمسؤولية إنجاز هذه الأفعال ويتم الحكم على هذه المسؤولية، أو قيامها من خلال معايير واضحة ومعلنة "والمساءلة تعني" تحميل الإفراد والمنظمات مسؤولية أدائهم بعد قياس هذا الأداء بأكثر الطرق الموضوعية الممكنة (البرادعي، ٢٠٠١).

٥- **الاستجابة**: وبمعنى أخر توجيه العمليات إلى خدمة جميع أصحاب المصلحة، (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ١٩٩٧).

٦- **بناء التوافق**: وتعني التوفيق بين المصالح المختلفة، بهدف الوصول إلى توافق واسع للآراء بشان ما يحقق مصلحة المجموع بأفضل ما يكون، وبشأن السياسات، والإجراءات حيثما يكون ذلك ممكنا. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ١٩٩٧).

٧- **المساواة**: وتعني أن توفر الفرص للجميع بكافة أنواعهم، وأجناسهم لتحسين أوضاعهم، أو الحفاظ عليها. مثلما يتم استهداف الفقراء، والأقل حظا بتوفير الرفاه للجميع.(الكايد، ٢٠٠٢).

٨- **الكفاءة**: وتعني أن تسفر العمليات، والمؤسسات عن نتائج تلبي الاحتياجات، مع تحقيق أفضل استخدام للموارد. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي،١٩٩٧).

٩- **الرؤيا الاستراتيجية**: وتعني أن يمتلك القادة، والجمهور العام منظورا عريضا وطويل الأجل فيما يتعلق بالحكم الرشيد والتنمية البشرية المستدامة مع الإحساس بما هو مطلوب لهذه التنمية. كما ينبغي أن يكون

هنـاك فهـم للتعقيـدات التاريخيـة، والثقافيـة، والاجتماعيـة (برنـامج الأمـم المتحـدة الإنمائي، ١٩٩٧.

ب- المتغير التابع:

الأداء الوظيفي: ويعرف بأنه " الحصول على حقائق، أو بيانات محددة من شـأنها أن تسـاعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله، ومسلكه في فترة زمنيـة محـددة، وتقـدير مـدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية، للنهوض بأعباء المسؤوليات، والواجبات المتعلقة بعملـة في الحاضر والمستقبل "(العديلي،١٩٩٥).

الفصل الرابع
عرض النتائج



الفصل الرابع
عرض النتائج

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

تنطبق دائما	ينطبق غالبا	ينطبق أحيانا	ينطبق نادرا	لا تنطبق أبدا
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
٣.٥ فما فوق	٢.٥-٣.٤٩	١-٢.٤٩

وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (٣.٥) فيكون مستوى التصورات مرتفعا، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (٢.٥-٣.٤٩) فإن مستوى التصورات متوسطا، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (٢.٤٩) فيكون مستوى التصورات منخفضا.

٤. ١ الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عـن السـؤال الأول: مـا مـدى تـوفر خصـائص الحكمانيـة في وزارة الداخليـة الأردنية من وجهة نظر المبحوثين؟

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمدى توفر خصائص الحكمانية في وزارة الداخلية الأردنية.

تسلسل الفقرات	أسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقا للمتوسط الحسابي
١-٥	خاصية المشاركة	٣.٣٢	٠.٦٤	٨	متوسط
٦-٩	خاصية المساءلة	٣.٤٥	٠.٦١	٧	متوسط
١٠-١٤	خاصية الشفافية	٣.٧٤	٠.٥٤	٣	مرتفع
١٥-١٨	خاصية حكم القانون	٣.٩٨	٠.٥١	١	مرتفع
١٩-٢٢	خاصية الاستجابة وبناء التوافق	٣.٧٢	٠.٥٥	٤	مرتفع
٢٣-٢٦	خاصية المساواة	٣.٧٥	٠.٥٦	٢	مرتفع
٢٧-٣١	خاصية الكفاءة	٣.٤٧	٠.٦٥	٦	متوسط
٣٢-٣٦	خاصية الرؤيا الإستراتيجية	٣.٦٢	٠.٥٨	٥	مرتفع
١-٣٦	خصائص الحكمانية	٣.٦٣	٠.٥٣	-	مرتفع

يبين الجدول رقم(٥) أن المتوسطات الحسابية لإجابـات المبحـوثين عـلى مـدى تـوفر خصائص الحكمانية في وزارة الداخلية الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، أن المتوسط الكلي مدى توفر خصائص الحكمانية في وزارة الداخلية الأردنية بلـغ(٣.٦٣)، وقـد احتلـت خاصـية حكـم القانون المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي بلـغ(٣.٩٨)، يلي ذلك خاصية المساواة بمتوسط حسابي بلـغ(٣.٧٥)، وجـاءت في المرتبة الثالثة خاصية الشفافية بمتوسـط حسـابي بلــغ(٣.٧٤)، وجـاءت في المرتبـة الرابعـة خاصية الاستجابة وبناء التوافـق بمتوسـط حسـابي بلــغ(٣.٧٢)، وجـاءت في المرتبـة الخامسـة خاصية الرؤيا الإستراتيجية بمتوسط حسابي بلـغ(٣.٦٢)، وجـاءت في المرتبـة السادسـة خاصـية الكفاءة بمتوسط حسـابي بلــغ(٣.٤٧)، في حـين جـاءت في المرتبـة السـابعة خاصـية المسـاءلة بمتوسط حسابي بلـغ(٣.٤٥)، وجـاءت في المرتبـة الأخـيرة خاصـية المشـاركة بمتوسـط حسـابي بلـغ(٣.٣٢)، وتفسير ذلك أن هناك اهتمام كبير بخصـائص الحكمانيـة في وزارة الداخليـة، وان هذا المفهوم يتبلور في الوزارة بشكل مؤسسي ومخطط له.

وفيما يلي عرض تفصيلي للفقـرات المتضـمنة لإبعـاد خصـائص الحكمانيـة، في وزارة الداخليـة الأردنية وهي كما يلي:

أولا: خاصية المشاركة:

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لخاصية المشاركة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
١.	تقوم الوحدة الإدارية بإجراء لقاءات مفتوحة مع المواطنين للاطلاع على حاجاتهم	٣.٢٧	٠.٩٣	٣	متوسط
٢.	تقوم الوحدة الإدارية بإجراء مشاورات مع فعاليات المجتمع لأخذ النصح والمشورة	٣.٢٤	1.01	٤	متوسط
٣.	تأخذ الوحدة الإدارية بالاعتبار عند اتخاذ القرارات نتائج المسوحات الميدانية لآراء المواطنين	٣.١١	٠.٩٥	٥	متوسط
٤.	تقوم الوحدة الإدارية بالاستعانة بمؤسسات المجتمع المدني لزيادة معرفتها بحاجات المواطنين	٣.٣٧	0.94	٢	متوسط
٥.	يملك العاملون في الوحدة الإدارية المقدرة على نقل مشاكل المجتمع المحلي	٣.٥٩	٠.٩١	١	مرتفع
١-٥	المتوسط العام	٣.٣٢	٠.٦٤	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم(٦) إن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بخاصية المشاركة بلغ (٣.٣٢)، وانحراف معياري(٠.٦٤)، وقد احتلت الفقرة رقم (١) (يملك العاملون في الوحدة الإدارية المقدرة على نقل مشاكل المجتمع المحلي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٩)، وانحراف معياري(٠.٩١)، في حين جاءت الفقرة رقم (٣) (تأخذ الوحدة الإدارية بالاعتبار عند اتخاذ القرارات نتائج المسوحات الميدانية لآراء المواطنين) في

المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (٣.١١)، وانحراف معياري(٠.٩٥)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة، عدا الفقرة رقم (٥) حيث جاءت بدرجة مرتفعة، مما يؤشر على أن خصائص الحكمانية فيما يتعلق ببعد خاصية المشاركة قد جاءت بدرجة متوسطة، وتفسير ذلك أن طبيعة عمل الوحدات الإدارية تتصف بالسرية وبالتالي فأن القرارات المهمة التي تمس مصالح المواطنين بشكل مباشر تصدر عن الإدارات العليا وفي الغالب تكون مركزية.

ثانيا: خاصية المساءلة:

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لخاصية المساءلة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٦.	يشعر العاملون في الوحدات الإدارية بوجود مساءلة اجتماعية حول الاعمال التي يقومون بها	٣.٦٧	٠.٩٧	١	مرتفع
٧.	يقوم المواطن بالاعتراض على الإجراءات التي تقوم بها الوحدة الإدارية	٣.١٦	١.٠٢	٤	متوسط
٨.	تخضع إجراءات الوحدة الإدارية للمساءلة الرسمية عبر السلطتين التشريعية والقضائية	٣.٥٢	٠.٩٤	٢	مرتفع
٩.	ينظر للصحافة من قبل العاملين في الوحدة الإدارية على انها سلطة رقابية	٣.٤٥	٠.٩٥	٣	متوسط
٦-٩	المتوسط العام	٣.٤٥	٠.٦١	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم(٧) أن المتوسط العام لفقرات هـذا المتغـير المتعلـق بخاصـية المساءلة بلغ (٣.٤٥)، وانحراف معياري(٠.٦١)، وقد احتلت الفقرة رقم (٦) (يشـعر العـاملون في الوحدات الإدارية بوجود مساءلة اجتماعية حول الاعمال التي يقومون بها) المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـي بلغ (٣.٦٧)، وانحراف معياري(٠.٩٧)، في حين جاءت الفقرة رقم (٧) (يقـوم المواطن بالاعتراض على الإجـراءات التـي تقـوم بهـا الوحـدة الإداريـة) في المرتبـة الأخـيرة بـين فقرات هذا البعـد بمتوسـط حسـابي بلـغ (٣.١٦)، وانحـراف معيـاري(١.٠٢)، كـما يظهـر مـن الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميـع فقـرات هـذا البعـد جـاءت بدرجـة متوسـطة عـدا الفقرات(٦، ٨) حيث جاءت بدرجـة مرتفعـة، مـما يـؤشر عـلى أن خصـائص الحكمانيـة فـيما يتعلق ببعد خاصية المساءلة قد جاءت بدرجة متوسطة،وتفسـير ذلـك ان كثـيرا مـن قـرارات الوحدات الإدارية تكون قطعية بالنسبة للمواطنين حيث يـتم تقبلهـا واسـتيعابها مـن قـبلهم دون أي اعتراض.

ثالثا: خاصية الشفافية:

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لخاصية الشفافية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.١٠	تتسم الإجراءات المتبعة لإيصال المعلومات للمواطنين حول قرارات الوحدة الإدارية بالوضوح	٣.٧٩	٠.٩٤	٣	مرتفع
.١١	تعلن الإجراءات المتخذة من قبل الوحدة الإدارية لأصحاب العلاقة في الوقت المناسب	٣.٨٢	٠.٩٣	١	مرتفع
.١٢	تتميز المعلومات التي تتدفق للمواطنين من قبل العاملين في الوحدات الإدارية بالمصداقية	٣.٧٩	٠.٩٨	٤	مرتفع
.١٣	لا يوجد أي نوع من المبالغة في عرض الحقائق على المواطنين	٣.٨١	٠.٩٦	٢	مرتفع
.١٤	تقوم الوحدة الإدارية بإعلان قراراتها وإجراءاتها على المواطنين	٣.٤٩	١.٠٤	٥	متوسط
١٠-١٤	المتوسط العام	٣.٧٤	٠.٥٤	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(٨) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بخاصية الشفافية بلغ (٣.٧٤) وانحراف معياري(٠.٥٤)، وقد احتلت الفقرة رقم (١١) (تعلن الإجراءات المتخذة من قبل الوحدة الإدارية لأصحاب العلاقة في الوقت المناسب) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٢)، وانحراف معياري(٠.٩٣)، في حين جاءت الفقرة رقم (١٤) (تقوم الوحدة الإدارية بإعلان قراراتها، وإجراءاتها على المواطنين) في المرتبة الأخيرة بين

فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٩)، وانحراف معياري(١.٠٤)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة، عدا الفقرة(١٤) حيث جاءت بدرجة متوسطة، مما يؤشر على أن خصائص الحكمانية فيما يتعلق ببعد خاصية الشفافية قد جاءت بدرجة مرتفعة، وتفسير ذلك أن الوحدات الإدارية تحاول التأكيد باستمرار على مبدأ الشفافية في توضيح وإيصال المعلومات المتوفرة لديها حول الإحداث التي تحصل ولها علاقة بأمن المواطنين وإبلاغهم عن الإجراءات التي يتم اتخاذها والتطورات التي تحدث أولا بأول.

رابعا: خاصية حكم القانون:

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لخاصية حكم القانون.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
١٥.	الإطار العام الذي تعمل فيه الوحدة الإدارية يخضع لإحكام القوانين والتعليمات	٤.١٥	٠.٨٦	١	مرتفع
١٦.	تطبق القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم عمل الوحدة الإدارية دون تحيز	٤.٠٢	٠.٨٨	٣	مرتفع
١٧.	مرجعيه الوحدة الإدارية في حل الخلافات هي القوانين والأنظمة والتعليمات	٤.٠٧	٠.٨٥	٢	مرتفع
١٨.	يتجنب العاملون في الوحدات الإدارية تحقيق مصالحهم الشخصية التي تتعارض مع القوانين والتشريعات	٣.٦٧	٠.٩٩	٤	مرتفع
١٥-١٨	المتوسط العام	٣.٩٨	٠.٥١	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(٩) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بخاصية حكم القانون بلغ (٣.٩٨) وانحراف معياري(٠.٥١)، وقد احتلت الفقرة رقم (١٥) (الإطار العام الذي تعمل فيه الوحدة الإدارية يخضع لإحكام القوانين، والتعليمات) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٥)، وانحراف معياري (٠.٨٦)، في حين جاءت الفقرة رقم (١٨) (يتجنب العاملون في الوحدات الإدارية تحقيق مصالحهم الشخصية التي تتعارض مع القوانين، والتشريعات) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط

حسابي بلغ (٣.٦٧)، وانحراف معياري(٠.٩٩)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة، مما يؤشر على أن خصائص الحكمانية فيما يتعلق ببعد خاصية حكم القانون قد جاءت بدرجة مرتفعة، تفسير ذلك أن هناك حرص كبير من قبل العاملين في وزارة الداخلية على الالتزام التام بأحكام القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها في الوزارة خاصة وأن قرارات الحاكم الإداري عرضه للطعن أمام محكمة العدل العليا.

خامسا: خاصية الاستجابة وبناء التوافق:

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لخاصية الاستجابة وبناء التوافق.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
١٩.	تحاول الوحدة الإدارية تحقيق مطالب جميع فئات المجتمع	٣.٧٢	0.97	٣	مرتفع
٢٠.	تستجيب قرارات الوحدة الإدارية إلى حاجات مختلف فئات المجتمع	٣.٥٨	1.00	٤	مرتفع
٢١.	يحاول العاملون في الوحدة الإدارية التوفيق بين المصالح المتعارضة سواء للمواطنين أو مؤسسات المجتمع المدني بهدف تحقيق المصلحة العامة	٣.٧٧	0.94	٢	مرتفع
٢٢.	تستخدم الوحدة الإدارية التفاوض كوسيلة لحل المشكلات بين كافة فئات المجتمع	٣.٨١	0.90	١	مرتفع
١٩-٢٢	المتوسط العام	٣.٧٢	٠.٥٥	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(١٠) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلـق بخاصـية الاستجابة وبناء التوافق بلغ(٣.٧٢)، وانحراف معياري(٠.٥٥)، وقد احتلـت الفقـرة رقـم (٢٢) (تستخدم الوحدة الإدارية التفاوض كوسيلة لحل المشكلات بين كافة فئات المجتمـع) المرتبـة الأولـى، بمتوسط حسابـي بلغ (٣.٨١)، وانحراف معياري(٠.٩٠)، في حـين جـاءت الفقـرة رقـم (٢٠) (تسـتجيب قـرارات الوحـدة الإداريـة إلى حاجـات مختلـف فئـات المجتمـع) في المرتبـة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٨)، وانحراف معياري(١.٠٠)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جـاءت بدرجـة مرتفعـة، مـما يؤشر على أن خصائص الحكمانية فـيما يتعلـق ببعـد خاصـية الاسـتجابة، وبنـاء التوافـق قـد جاءت بدرجة مرتفعـة، ويشـير ذلـك الا ان الوحـدات الإداريـة تسـعى باسـتمرار الى تحقيـق مطالب المواطنين والتوفير بين المصالح المتعارضة وبما يحقق المصلحة العامة.

سادسا: خاصية المساواة:

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لخاصية المساواة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.٢٣	تتخـذ القـرارات داخـل الوحـدة الإداريـة بطريقـة موضـوعية بغـض النظـر عـن الفئـة المجتمعيـة المستهدفة	٣.٧٣	٠.٩٠	٣	مرتفع
.٢٤	القرارات التي تتخـذها الوحـدة الإداريـة تـوفر فرصـا متساوية للجميع للاستفادة من خدماتها	٣.٦٣	٠.٩٩	٤	مرتفع
.٢٥	يعتبر العاملون في الوحدة الإدارية أن الرفاهية والأمن حق للجميع	٣.٩١	٠.٩٧	١	مرتفع
.٢٦	تعمل الوحدة الإدارية على استهداف الفقـراء والأقـل حظا من الناس لتوفير الخدمات والرفاه لهم	٣.٧٥	٠.٩٦	٢	مرتفع
٢٣-٢٦	المتوسط العام	٣.٧٥	٠.٥٦	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(١١) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلـق بخاصـية المساواة بلغ(٣.٧٥)، وانحراف معياري(٠.٥٦)، وقد احتلت الفقرة رقـم(٢٥) (يعتـبر العـاملون في الوحدة الإدارية أن الرفاهية والأمن حق للجميـع) المرتبـة الأولـى بمتوسـط حسابـي بلـغ (٣.٩١)، وانحراف معياري(٠.٩٧)، في حين جـاءت الفقـرة رقـم(٢٤) (القـرارات التـي تتخـذها الوحدة الإدارية توفر فرصا متساوية للجميع للاستفادة من خدماتها) في

المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ(٣.٦٣)، وانحراف معياري(٠.٩٩)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة، مما يؤشر على أن خصائص الحكمانية فيما يتعلق ببعد خاصية المساواة قد جاءت بدرجة مرتفعة، وتفسير ذلك أن الوحدات الإدارية تسعى الى تحقيق المساواة بين المواطنين خاصة في توزيع مكاسب التنمية وتحقيق الأمن للمواطنين بغض النظر عن الفئة المجتمعية التي ينتمون اليها او المنطقة الجغرافية التي يسكنون فيها.

سابعا: خاصية الكفاءة:

جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لخاصية الكفاءة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.٢٧	تأخذ الوحدة الإدارية في عين الاعتبار الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية في عملية اتخاذ القرارات	٣.٦٣	٠.٩٨	١	مرتفع
.٢٨	تحاول الوحدة الإدارية الوصول إلى قرارات تشبع حاجات الأفراد والجماعات بأقل تكلفة	٣.٦٠	١.٠١	٢	مرتفع
.٢٩	يتصف الطابع العام لنتائج القرارات بالوصول إلى الأهداف المنشودة بأقل جهد متوقع	٣.٥١	٠.٩٩	٣	مرتفع
.٣٠	تقوم الوحدة الإدارية بتطوير مهارات العاملين فيها من خلال إخضاعهم لدورات تدريبية	٣.٣٥	١.٠٢	٤	متوسط
.٣١	تقوم الوحدة الإدارية بإشباع حاجات المستفيدين من خدماتها بالرغم من شح الموارد	٣.٢٨	١.٠٤	٥	متوسط
٢٧-٣١	المتوسط العام	٣.٤٧	٠.٦٥	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم(١٢) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلـق بخاصـية الكفـاءة بلـغ (٣.٤٧) وانحـراف معيـاري(٠.٦٥)، وقـد احتلـت الفقـرة رقـم (٢٧) (تأخـذ الوحدة الإدارية في عين الاعتبار الاستخدام الامثل للمـوارد الماديـة والبشرـية في عمليـة اتخـاذ القرارات) المرتبة الأولـى بمتوسـط حسابـي بلـغ (٣.٦٣)، وانحـراف معيـاري(٠.٩٨)، في حـين جاءت الفقرة رقم (٣١) (تقوم الوحـدة الإداريـة بإشـباع حاجـات المسـتفيدين مـن خـدماتها بالرغم من شح الموارد) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسـط حسـابي بلـغ (٣.٢٨)، وانحراف معياري(١.٠٤)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هـذا البعد جاءت بدرجة متوسطة، عدا الفقرات(٢٧، ٢٨، ٢٩) حيث جاءت بدرجـة مرتفعـة، مـما يؤشر عـلى أن خصـائص الحكمانيـة فـيما يتعلـق ببعـد خاصـية الكفـاءة قـد جـاءت بدرجـة متوسطة، وتفسير ذلك ان دور الوحدات الإداريـة لا يتعـدى الإشراف والتنسـيق بـين الـدوائر ذات العلاقة بهدف إشباع حاجات المواطنين ورغباتهم.

ثامنا: خاصية الرؤيا الإستراتيجية:

جدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لخاصية الرؤيا الإستراتيجية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٣٢.	تسعى الوحدة الإدارية في المستقبل إلى تقديم الخدمة لجميع الفئات المستهدفة	٣.٥٦	٠.٩٩	٤	مرتفع
٣٣.	تتوافق الرؤيا الإستراتيجية للوحدة الإدارية مع التوقعات الإستراتيجية الأخرى كرسالة الوزارة وأهدافها	٣.٨٢	٠.٩٣	١	مرتفع
٣٤.	تحاول الوحدة الإدارية التفكير في حاجات الفئات المستهدفة وتوقعاتهم المستقبلية	٣.٥١	٠.٩٥	٥	مرتفع
٣٥.	تسعى الوحدة الإدارية في المستقبل إلى خلق وإدامة بيئة اجتماعية تسمح بتنمية بشرية جيدة	٣.٦١	٠.٩٨	٢	مرتفع
٣٦.	تحاول الوحدة الإدارية تكييف الرؤيا الإستراتيجية حسب التغيرات في البيئة الخارجية	٣.٥٧	٠.٩٧	٣	مرتفع
٣٢-٣٦	المتوسط العام	٣.٦٢	٠.٥٨	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(١٣) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بخاصية الرؤيا الإستراتيجية بلغ(٣.٦٢)، وانحراف معياري(٠.٥٨)، وقد احتلت الفقرة رقم(٣٣) (تتوافق الرؤيا الإستراتيجية للوحدة الإدارية مع التوقعات الإستراتيجية الأخرى كرسالة الوزارة وأهدافها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٢) وانحراف معياري(٠.٩٣)، في حين جاءت

الفقرة رقم(٣٤) (تحاول الوحدة الإدارية التفكير في حاجات الفئات المستهدفة، وتوقعاتهم المستقبلية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ(٣.٥١)، وانحراف معياري(٠.٩٥)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة، مما يؤشر على أن خصائص الحكمانية فيما يتعلق ببعد خاصية الرؤيا الإستراتيجية قد جاءت بدرجة مرتفعة، وتفسير ذلك ان الوزارة تسعى الى تطوير آلية عملها فيما يتعلق بتقديم الخدمات للمواطنين خاصة وأنها بدأت في العمل بمشروع الربط الالكتروني بين المحافظات ومركز الوزارة بهدف تخفيف العبء على المواطنين، ويبدو ذلك واضحا من خلال الربط الالكتروني بين غرفة عمليات وزارة الداخلية وغرف العمليات في المحافظات أثناء الانتخابات النيابية التي جرت العام الماضي /٢٠٠٧.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية الأردنية من وجهة نظرهم ؟

جدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية الأردنية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.٣٧	أتميز بان عملي في المؤسسة يتصف بالدقة	٤.١٦	٠.٩٢	٣	مرتفع
.٣٨	اعمـل باسـتمرار عـلى تنفيـذ التعلـيمات والأنظمـة المتعلقة بعملي	٤.١٤	٠.٩٤	٤	مرتفع
.٣٩	اشعر بالسعادة حينما أؤدي عملي بدقة	٤.٣٤	٠.٨٩	١	مرتفع
.٤٠	اقيم نفسي باستمرار من خـلال رضى المسـؤولين عنـي وظيفيا	٤.٠١	٠.٨٨	٧	مرتفع
.٤١	ارغب بالبحث والتقصي عن الأفكار الجديدة في مجال مهنتي	٤.٠٨	٠.٩٦	٦	مرتفع
.٤٢	أتابع باستمرار ما يواكـب التطـور الحاصـل في مجـال تخصصي الوظيفي لغرض تحسين ادائي	٤.١١	٠.٩٥	٥	مرتفع
.٤٣	نادرا ما ارتكب الاخطاء اثناء ادائي لعملي في المؤسسة	٣.٧٨	٠.٩٨	٩	مرتفع
.٤٤	علاقتي بزملائي في العمل علاقة طيبة وحسنة	٤.٢٠	٠.٩٣	٢	مرتفع
.٤٥	ان ادائي في المؤسسة التي اعمل بهـا لا يختلـف كثـيرا عن المعايير الموضوعة	٣.٩٧	٠.٩٧	٨	مرتفع
.٤٦	اطلب دائما عملا او مسـؤوليات اضـافية عـن العمـل المطلوب مني للمؤسسة التي اعمل بها	٣.٧٦	٠.٩٩	١٠	مرتفع
٣٧-٤٦	المتوسط العام	٤.٠٦	٠.٥٣	-	مرتفع

يبين الجدول رقم(١٤)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب الأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن مستوى أداء العاملين

في وزارة الداخلية الأردنية، ويتضح من الجدول رقم(١٣) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لأداء المرؤوسين واقع ضمن الحالة المرتفعة بمتوسط حسابي(٤.٠٦)، بما يفيد بأن إجابات المبحوثين عن هذا المتغير كانت إيجابية ومرتفعة، حيث جاءت الفقرة رقم(٣٩) والمتمثلة بـ "اشعر بالسعادة حينما أؤدي عملي بدقة"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(٤.٣٤)، وجاءت الفقرة رقم(٤٤) والمتعلقة بـ "علاقتي بزملائي في العمل علاقة طيبة وحسنة" بمتوسط حسابي(٤.٢٠)، تلتها الفقرة رقم(٣٧) والمتعلقة بـ "أتميز بان عملي في المؤسسة يتصف بالدقة" بمتوسط حسابي(٤.١٦)، ثم جاءت الفقرة رقم(٣٨) والمتعلقة بـ"اعمل باستمرار على تنفيذ التعليمات والأنظمة المتعلقة بعملي" وبمتوسط حسابي(٤.١٤)، وجاءت الفقرة رقم(٤٦) المتعلقة بـ "اطلب دائما عملا او مسؤوليات إضافية عن العمل المطلوب مني للمؤسسة التي اعمل بها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي(٣.٧٦)، وتفسير ذلك ان الموظفين يسعون دائما الى الحصول على أعلى الدرجات في التقارير السنوية بهدف الترقية الى رتبة حاكم إداري.

٢.٤ اختبار الفرضيات:

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الإنحدار، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) وأختبار التباين المسموح(Tolerance)

لكـل متغـير مـن متغـيرات الدراسـة، مـع مراعـاة عـدم تجـاوز معامـل تضـخم التباين(VIF) للقيمة(١٠) وقيمة أختبار التبـاين المسـموح(Tolerance) أقـل مـن(٠.٠٥) وتـم أيضا التأكد من إتباع البيانات للتوزيـع الطبيعـي(Normal Distribuation) بإحتسـاب معامـل الالتواء(Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامـل الالتـواء تقل عن(١). والجدول رقم(١٤) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم(١٥)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

ابعاد المتغير المستقل	VIF	Tolerance	Skewness
خاصية المشاركة	٣.١١٩	٠.٣٩٥	٠.٢١١
خاصية المساءلة	٣.٤٩١	٠.٣٧٤	٠.٢٠٩
خاصية الشفافية	٥.١٠٢	٠.٢٨٧	٠.١٢٩
خاصية حكم القانون	٢.٧٨٩	٠.٣٨١	٠.٣٤٧
خاصية المساواة	٣.٨٩١	٠.٣٢٦	٠.٢٥٩
خاصية الاستجابة وبناء التوافق	١.١٥٠	٠.٣١٧	٠.٩٦٦
خاصية الكفاءة	١.٩١٥	٠.٥٢٢	٠.٣١٠
خاصية الرؤيا الاستراتيجية	١.٣٨٠	٠.٢٩٦	٠.٣٠٦

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التبـاين(VIF) لجميـع المتغـيرات تقـل عـن ١٠ وتتراوح بين(١.١٥٠- ٥.١٠٢)، وأن قيم أختبار التباين المسـموح (Tolerance) تراوحـت بـين(٠. ٢٨٧- ٠.٥٢٢)، ويعــد هــذا مــؤشرا عــلى عــدم وجــود ارتبــاط عــال بــين المتغــيرات المستقلة(Multicollinearity)، وقد تم التأكد من البيانـات تتبـع التوزيـع الطبيعـي بإحتسـاب معامل

الالتواء(Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (١)، وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجموع خصائص الحكمانية في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية الأردنية.

جدول رقم (١٦)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	٨	١١٩.٤٨٤	١٤.٩٣٦	*١٣٢.٨٩	٠.٠٠٠
الخطأ	٢٨٠	٣١.٤٦٩	٠.١١٢		
الكلي	٢٨٨	١٥٠.٩٥٣			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =٠.٠٠٠١)

معامل التحديد المعدل (R^2) = ٠.٧٨٦

قيمة R = ٠.٨٩٠

يتبين من معطيات جدول رقم(١٦) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى استنادا إلى ارتفاع قيمة(F) المحسوبة والبالغة(١٩٤.٢٠٠)عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \geq$ ٠.٠١) ودرجات حرية(٨، ٢٨٠)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (خصائص الحكمانية) في هذا النموذج تفسر ما مقداره (٧٨.٦%) من التباين في المتغير التابع(الأداء الوظيفي)، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبيا، مما يدل على أن هناك أثرا هاما للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

جدول رقم (١٧)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد المتغير المستقل (خصائص الحكمانية) بإبعادها المختلفة في الأداء الوظيفي.

خصائص الحكمانية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
خاصية المشاركة	٠.٠٦٩	٠.٠٥٢	٠.٠٨٣	***١.٣٢٧	٠.١٨٥
خاصية المساءلة	٠.٠٢٣	٠.٠٤٦	٠.٠٢٧	***٠.٥٠٦	٠.٦١٣
خاصية الشفافية	٠.١٣٩	٠.٠٦٣	٠.١٥٣	**٢.٢٠٣	٠.٠٢٩
خاصية حكم القانون	٠.٤٠٠	٠.٠٥٩	٠.٤٠٨	*٦.٧٥٢	٠.٠٠٠
خاصية الاستجابة وبناء التوافق	٠.٣٥٣	٠.٠٦٩	٠.٣٩٣	*٥.١٣٦	٠.٠٠٠
خاصية المساواة	٠.١٨٩	٠.٠٨٥	٠.٢٠٩	**٢.٢١٤	٠.٠٢٨
خاصية الكفاءة	٠.٢١٦	٠.٠٩٣	٠.٢٤٤	**٢.٣٢٦	٠.٠٢١
خاصية الرؤيا الإستراتيجية	٠.٠٩٣	٠.٠٦٩	٠.١٠٧	*** ١.٣٤٥	٠.١٨٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq$٠.٠١)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq$٠.٠٥)

*** غير دالة إحصائيا على مستوى($\alpha \geq$٠.٠٥)

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الأول (خاصية المشاركة) في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (١٧) إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (خاصية المشاركة)، في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(١.٣٢٧)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \geq$٠.٠٥) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية لهذا المتغير، والتي

تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية المشاركة في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية. ورفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير(خاصية المشاركة)، في(الأداء الوظيفي).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الثاني (خاصية الشفافية) في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (١٧) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (خاصية الشفافية)، في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(٢.٢٠٣)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية لهذا المتغير، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الشفافية في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير(خاصية الشفافية)، في(الأداء الوظيفي).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الثالث (خاصية المساءلة) في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (١٧) إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (خاصية المساءلة)، في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(٠.٥٠٦)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة(α≤٠.٠٥) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية لهذا المتغير، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية المساءلة في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية. ورفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير(خاصية المساءلة)، في(الأداء الوظيفي).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الرابع (خاصية حكم القانون) في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (١٧) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (خاصية حكم القانون)، في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(٦.٧٥٢)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة(α≤٠.٠١) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية لهذا المتغير، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية حكم القانون في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير(خاصية حكم القانون)، في(الأداء الوظيفي).

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الخامس (خاصية الكفاءة) في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (١٧) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (خاصية الكفاءة)، في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(٢.٣٢٦)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية لهذا المتغير، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الكفاءة في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير(خاصية الكفاءة)، في(الأداء الوظيفي).

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد السادس (خاصية المساواة) في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (١٧) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (خاصية المساواة)، في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(٢.٢١٤)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة(α≤٠.٠٥) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية لهذا المتغير، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية المساواة في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير(خاصية المساواة)، في(الأداء الوظيفي).

الفرضية الفرعية السابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد السابع (خاصية الاستجابة وبناء التوافق) في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (١٧) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (خاصية الاستجابة وبناء التوافق)، في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(٥.١٣٦)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة(α≤٠.٠١) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية لهذا المتغير، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية حكم القانون في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير(خاصية الاستجابة وبناء التوافق)، في(الأداء الوظيفي).

الفرضية الفرعية الثامنة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الثامن (خاصية الرؤية الإستراتيجية) في الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.

تشـير المعطيـات الإحصـائية في الجـدول رقـم (١٧) إلى عـدم وجـود أثـر ذو دلالـة إحصائية للمتغير المستقل (خاصية الرؤيـا الإسـتراتيجية)، في المتغـير التـابع (الأداء الـوظيفي)، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(١.٣٤٥)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة(α≤٠.٠٥) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية لهذا المتغير، والتي تنص عـلى أنـه لا يوجـد أثـر ذو دلالـة إحصائية لخاصية الرؤيا الإسـتراتيجية في الأداء الـوظيفي للعـاملين في وزارة الداخليـة. ورفـض الفرضية البديلة التـي تـنص عـلى أنـه يوجـد أثـر ذو دلالـة إحصـائية لمتغـير(خاصـية الرؤيـا الإستراتيجية)، في(الأداء الوظيفي).

وعنـد إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثـل أثـر خصائص الحكمانيـة(خاصـية المشـاركة، خاصـية المسـاءلة، خاصـية الشـفافية، خاصـية حكـم القانون، خاصية الاستجابة وبناء التوافق، خاصـية المسـاواة، خاصـية الكفـاءة، خاصـية الرؤيـا الإستراتيجية) في الأداء الوظيفي، كما يتضح من الجدول رقم(١٨) والـذي يبـين ترتيـب دخـول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير خاصية حكـم القـانون يفسرـ مـا مقـداره (٧٢.٦%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير خاصـية الاسـتجابة وبنـاء التوافـق حيـث يفسر مع متغير خاصية حكم القانون (٧٧.٩%) من التباين في الأداء الـوظيفي كمتغـير تـابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعـدد المتـدرج متغـيرات(خاصـية المشـاركة، خاصـية المسـاءلة، خاصية الشفافية، خاصية المساواة، خاصية الكفاءة، خاصية الرؤيـا الإسـتراتيجية) عـلى اعتبـار انها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائيا في تفسير التنبؤ في المتغير التابع.

جدول (١٨)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالأداء الوظيفي من خلال أبعاد خصائص الحكمانية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
خاصية حكم القانون	٠.٧٢٦	٩.١٢٩	٠.٠٠٠
خاصية الاستجابة وبناء التوافق	٠.٧٧٩	٨.٣٠١	٠.٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = ٠.٠٥)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(خاصية المشاركة، خاصية المساءلة، خاصية الشفافية، خاصية المساواة، خاصية الكفاءة، خاصية الرؤيا الإستراتيجية)

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو خصائص الحكمانية تعزى للمتغيرات الديمغرافية(النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والراتب الشهري).

الجدول رقم (١٩)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو(خصائص الحكمانية) في وزارة الداخلية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(٣، ٢٨٥)	١٠.٢٦٠ ١٢٠.٧٢٩	٣.٤٢٠ ٠.٤٢٤	*٨.٠٧	٠.٠١
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(٢، ٢٨٦)	٦.١٦٣ ١٢٤.٨٢٦	٣.٠٨٢ ٠.٤٣٦	*٧.٠٦	٠.٠٠٠
المسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(٢، ٢٨٦)	٩.٥٧٥ ١٢١.٤١٤	٤.٧٨٧ ٠.٤٢٥	*١١.٢٨	٠.٠٠١
الراتب الشهري	بين المجموعات داخل المجموعات	(٢، ٢٨٦)	٨.٨٤٦ ١٢٢.١٤٣	٤.٤٢٣ ٠.٤٢٧	*١٠.٣٦	٠.٢٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

أولا: الفروقات في تصورات المبحوثين لخصائص الحكمانية تبعا لمتغير النوع الاجتماعي:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(١٩) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(خصائص الحكمانية) تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة(t) المحسوبة (٣.٨٦)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو(خصائص الحكمانية) تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي).ويبين الجدول رقم(١٩) أن الفروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع

متوسـطهم الحسـابي حيـث بلـغ متوسـط إجابـة الـذكور(٣.٧٣)، ومتوسـط إجابـة الإناث(٣.٤٠).

الجدول رقم (٢٠)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين على خصائص الحكمانية

تبعا لمتغير (النوع الاجتماعي).

المتغير	النوع الاجتماعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	ذكر أنثى	٣.٧٣ ٣.٤٠	٠.٦٤ ٠.٧٠	٣.٨٦*	٠.٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

ثانيا: الفروقات في تصورات المبحوثين لخصائص الحكمانية تبعا لمتغير العمر:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقـم (١٩) للفروقـات في خصـائص الحكمانيـة تبعا لمتغير العمر، أشـارت إلى وجـود فـروق ذات دلالـه إحصـائية لمتغـير العمـر في خصـائص الحكمانية حيث وجدت أن(F=٨.٠٧) ومستوى الدلالة (α =٠.٠٠٠)وهذه النتيجـة معنويـة عند مستوى دلالة(α =٠.٠١)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(٢٠) أن هنالـك مصـادر فـروق بـين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(أقل من ٣٠ سنة) ومتوسط الفئة الرابعـة(٥١ سـنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(٣٠ سنة فأقل) (٣.٥١)، أما متوسط الفئة الرابعـة (٥١ سنة فأكثر) فقد بلغ(٤.٠٥) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(٥١ سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (٣١-٤٠ سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(٥١ سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة

الثانيـة(٣١-٤٠ سـنة) (٣.٥٤)، أمـا متوسـط الفئـة الرابعـة(٥١ سـنة فـأكثر) فقـد بلغ(٤.٠٥) ولصالح المبحوثين ذوي الأعـمار(٥١ سـنة فـأكثر)، وأن هنالـك مصـادر فـروق بـين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(أقل من ٣٠ سـنة) ومتوسـط الفئـة الثالثـة(٤١-٥٠ سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(٣٠ سنة فأقل) (٣.٥١)، أما متوسط الفئة الثالثـة(٤١-٥٠ سنة) فقد بلغ (٣.٩٤) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(٤١-٥٠ سنة)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعـمار(٣١-٤٠ سـنة) ومتوسـط الفئـة الثالثـة(٤١-٥٠ سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(٣١-٤٠ سنة) (٣.٥٤)، أما متوسط الفئـة الثالثـة(٤١-٥٠ سنة) فقد بلغ(٣.٩٤) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(٤١-٥٠ سنة).

الجدول رقم (٢١)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على خصائص الحكمانية حسب متغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	٣٠ سنة فأقل	٣١-٤٠ سنة	٤١-٥٠ سنة	٥١ سنة فأكثر
٣٠ سنة فأقل	٣.٥١	-	-	*٠.٤٣	*٠.٥٤
٣١-٤٠ سنة	٣.٥٤	-	-	*٠.٤٠	٠.٥١
٤١-٥٠ سنة	٣.٩٤	-	-	-	-
٥١ سنة فأكثر	٤.٠٥	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثا: الفروقات في تصورات المبحوثين لخصائص الحكمانية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقـم (١٩) للفروقـات في خصـائص الحكمانيـة تبعا لمتغير المؤهل العلمي، أنه توجد فروق ذات دلاله

إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في خصائص الحكمانيـة حيـث وجـدت أن(F=٧.٠٦) ومستوى الدلالة(٠.٠٠٠ =α) وهـذه النتيجـة معنويـة عنـد مسـتوى دلالـة(٠.٠١ =α)، مـما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتـائج اختبـار شـيفه للمقارنـات البعديـة حيـث يبـين الجـدول(٢١) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليـا) ومتوسط الفئة الأولى(دبلوم متوسـط فـما دون) حيـث بلـغ متوسـط الفئـة الثالثـة(دراسـات عليا)(٣.٨١)، أما متوسط الفئة الثانيـة (دبلـوم متوسـط فـما دون) فقـد بلـغ(٣.٤٤) ولصـالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى(دبلـوم متوسـط فـما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(بكالوريوس)(٣.٧١)، أما متوسط الفئـة الأولى(دبلـوم متوسـط فما دون) فقد بلغ(٣.٤٤) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس.

الجدول رقم (٢٢)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لتصورات المبحوثين على خصائص الحكمانية حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم متوسط فما دون	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم متوسط فما دون	٣.٤٤	-	*٠.٢٧	*٠.٣٧
بكالوريوس	٣.٧١	-	-	-
دراسات عليا	٣.٨١	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

رابعا: الفروقات في تصورات المبحوثين لخصائص الحكمانية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (١٩) للفروقات في خصائص الحكمانية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي، أنه توجد فروق ذات دلاله

إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي في خصائص الحكمانية حيث وجدت أن(F=١١.٢٨) ومستوى الدلالة(٠.٠٠٠= α) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(٠.٠١= α)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(٢٢) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى

الوظيفي(حاكم إداري) ومتوسط إجابات ذوي المسمى الوظيفي(كاتب) حيث بلغ متوسط إجابات ذوي المسمى الوظيفي(حاكم إداري) (٣.٩٣)، أما متوسط إجابات ذوي المسمى الوظيفي(كاتب) فقد بلغ(٣.٤٢) ولصالح المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي حاكم إداري. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى

الوظيفي(إداري) ومتوسط إجابات ذوي المسمى الوظيفي(كاتب) حيث بلغ متوسط إجابات ذوي المسمى الوظيفي(إداري) (٣.٧١)، أما متوسط إجابات ذوي المسمى الوظيفي(كاتب) فقد بلغ(٣.٤٢) ولصالح المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي إداري.

الجدول رقم (٢٣)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على خصائص الحكمانية حسب متغير المسمى الوظيفي

فئات المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	حاكم إداري	إداري	كاتب
حاكم إداري	٣.٩٣	-	-	-
إداري	٣.٧١	-	*٠.٢٩	-
كاتب	٣.٤٢	*٠.٥١	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

خامسا: الفروقات في تصورات المبحوثين لخصائص الحكمانية تبعا لمتغير الراتب الشهري:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (١٩) للفروقات في خصائص الحكمانية تبعا لمتغير الراتب الشهري، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الراتب الشهري في خصائص الحكمانية حيث وجدت أن(F=١٠.٣٦) ومستوى الدلالة(٠.٠٠٠= α) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(٠.٠١= α)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(٢٤) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي

فئـة الراتـب الشـهري(اكـثر مـن ٥٠١ دينـار) ومتوسـط إجابـات ذوي فئـة الراتـب الشهري(٣٠٠ دينار فاقل) حيث بلغ متوسط إجابات ذوي فئة الراتب الشهري(اكثر مـن ٥٠١ دينـار) (٤.٠١)، أمـا متوسـط إجابـات ذوي فئـة الراتـب الشـهري(٣٠٠ دينـار فاقـل) فقـد بلغ(٣.٥٤) ولصالح المبحـوثين ذوي فئـة الراتـب الشـهري(اكـثر مـن ٥٠١ دينـار). وأن هنالـك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحـوثين ذوي فئـة الراتـب الشـهري(٣٠١-٥٠٠ دينـار) ومتوسط إجابات ذوي فئة الراتب الشهري(٣٠٠ دينار فاقل) حيث بلغ متوسط إجابات ذوي فئـة الراتـب الشـهري(٣٠١-٥٠٠ دينـار) (٣.٩٥)، أمـا متوسـط إجابـات ذوي فئـة الراتـب الشهري(٣٠٠ دينار فاقل) فقد بلغ(٣.٥٤) ولصالح المبحوثين ذوي فئة الراتب الشـهري(٣٠١-٥٠٠ دينار).

الجدول رقم (٢٤)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على خصائص الحكمانية حسب متغير الراتب الشهري

فئات الراتب الشهري	المتوسط الحسابي	٣٠٠ دينار فاقل	من ٣٠١-٥٠٠ دينار	اكثر من ٥٠١ دينار
٣٠٠ دينار فاقل	٣.٥٤	-	٠.٤١*	٠.٤٧*
من ٣٠١-٥٠٠ دينار	٣.٩٥	-	-	-
أكثر من ٥٠١ دينار	٤.٠١	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

٤. ٣ مناقشة النتائج:

أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لأبعاد خصائص الحكمانية (المشاركة والشفافية والمساءلة والكفاءة والمساواة والاستجابة بناء التوافق، والرؤية الإستراتيجية)، جاءت بدرجة مرتفعة، ورتب المبحوثين توافر أبعاد خصائص الحكمانية على النحو التالي:(خاصية حكم القانون، وخاصية المساواة، وخاصية الشفافية، وخاصية الاستجابة وبناء التوافق، وخاصية الرؤيا الإستراتيجية، وخاصية الكفاءة، وخاصية المساءلة، وخاصية المشاركة)، وتفسر هذه النتيجة على أن الوزارات الأردنية تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف الوزارة بالأسلوب الناجح. من خلال إفساح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية وفي حالة القرارات الحاسمة، كما أن وضوح توجه الوزارة المستقبلي والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتفسر أيضا هذه النتيجة على أهمية المساءلة والنظر إليها من منظور إيجابي لا يقتصر على تحديد الأخطاء والمسئولين عنها وتوجيه اللوم وثنائية الحساب والعقاب، إنما النظر إليها كأداة ووسيلة هامة من اجل ضمان تحقيق مستوى أفضل في الأداء الإداري. كما أن وجود التعاون والانسجام بين العاملين والحكام الأداريين، يسهم في الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين من خلال القدرة على التحدث بصراحة عن وجهات نظرهم وعدم تجنب المسائل الحساسة أو المزعجة وإنما مواجهتها والعمل على حلها بروح الفريق الواحد بعيدا عن الخوف والتهديد والعقاب. ولقد تعارضت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة

(Skelcher, et.al, 2003) في ضرورة وجود استراتيجيات بديلة من خلال إعادة التفكير في الأهداف والبرامج بشكل مستمر، ومع دراسة(Craig,2004) والتي أظهرت ان هنالك معيقات لتحقيق خصائص الحاكمية ومن بينها المساءلة ويرى ضرورة تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وقيام أصحاب الاختصاص باتخاذ القرارات المناسبة ومحاسبتهم، وتتوافق هذه الدراسة مع دراسة (Sansom,2001) والذي يرى ضرورة وجود مؤشرات أداء كمية ونوعية للحكمانية لتحقيق الأهداف المطلوبة ومن بين تلك المؤشرات الكفاءة في استعمال المصادر الأولية لرفع مستوى الأداء، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة(الهنيني، ٢٠٠٧) والتي أشارت نتائجها إلى وجود إدراك جيد لدى مدققي الحسابات القانونيين في الشركات المساهمة العامة الأردنية لمفهوم الحاكمية المؤسسية، واتفقت أيضا هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (الخفاجي والغالبي، ٢٠٠٦) والتي أشارت نتائجها إلى أن الحاكمية الجيدة تقود إلى أداء متميز، واتفقت أيضا هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (خليل، والطيب، ٢٠٠٦) والتي أشارت نتائجها إلى أهمية الالتزام الجاد بمفهوم الحكومة المؤسسية الجيدة. وتوفر نظام مالي سليم ومعافى يتطلب توفر إطلاع وفهم ودراية بأنظمة الحكومة المؤسسية الجيدة وإدارة المخاطر لدى إدارات الشركات.

أشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية لمستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، جاءت بدرجة مرتفعة، ولعل ظهور هذا القدر المرتفع من مستوى الأداء لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية يعد مؤشرا إيجابيا لان الأداء الجيد صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة حيث أن الأداء الجيد يوفر منافع كثيرة

مثـل الالتـزام والدافعيـة والأداء والمواطنـة التنظيميـة، وزيـادة درجـات الالتـزام والتعاون والولاء للمنظمة. إضافة إلى الدور المهم في عملية صـنع القـرار. وذلـك لأن العـاملين يبذلون قصارى جهدهم لرقي الـوزارة وشـعورهم المسـتمر بـولائهم للـوزارة ووجـود مشـاعر دافئة كونها مصدر رزق لهم. وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقـة مـع مـا جـاءت بـه(المربـع، ٢٠٠٤) والتي أشارت نتائجها أن هنالك علاقة قوية بين التطـوير التنظيمـي والأداء الـوظيفي، وأن أهــم معوقـات التطـوير التنظيمــي ضـعف سياسـات التحفيـز، واتفقـت أيضـا مـع دراسة(الربيق، ٢٠٠٤) والتي أشارت نتائجها إلى أن الحوافز لها تأثير في فعالية الأداء الوظيفي.

أشارت النتائج إلى ثبات صلاحية النموذج لاختبار أثـر خصـائص الحكمانيـة في الأداء الوظيفي استنادا إلى ارتفاع قيمة(F) المحسوبة والبالغة(١٩٤.٢٠٠)عن قيمتها الجدوليـة عـلى مستوى دلالة($\alpha \leq$ ٠.٠١) ودرجات حريـة(٨، ٢٨٠)، ويتضـح مـن نفـس الجـدول أن المتغـير المستقل (خصائص الحكمانية) في هـذا النمـوذج تفسر ـ مـا مقـداره (٧٩.٢%) مـن التبـاين في المتغير التابع(الأداء الوظيفي)، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبيا، مما يدل على أن هناك أثرا هاما للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناء عـلى ثبـات صـلاحية النمـوذج نسـتطيع اختبـار فرضيات الدراسة.

أشارت النتائج إلى عـدم وجـود أثـر ذو دلالـة إحصـائية للمتغـير المسـتقل (خاصـية المشاركة)، في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغت قيمة(t) المحسـوبة(١.٣٢٧)، وهـي قيمة غـير معنويـة عنـد مسـتوى دلالـة($\alpha \leq$٠.٠٥)، وتفسر ـ هـذه النتيجـة أيضـا أن العـاملين يحتاجون إلى خلق إجماع حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها. فعند إيضاح رؤية

ورسالة المنظمة للعاملين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات. وتلعب خاصية المشاركة دورا رئيسا في تحسين الأداء الوظيفي من خلال سيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معا مما يسهم في منح العاملين الخبرة والتجربة الكافية لكيفية التعامل مع ظروف جديدة لإحداث التغيير بطرق إبداعية بدلا من الرجوع دائما إلى الإدارة العليا، بغية تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية.

أشارت النتائج إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (خاصية الشفافية)، في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(٢.٢٠٣)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة(α≤٠.٠٥)، وتفسر هذه النتيجة على أن تحقيق الشفافية والنزاهة يتطلب إيجاد هيكل تنظيمي وإجراءات إدارية تتمتع بالاستقلالية والتخصصية في العمل وعدم التعرض للضغوطات أو التأثيرات من قبل الإدارة.

أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (خاصية المساءلة)، في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(٠.٥٠٦)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة(α≤٠.٠٥)، وتفسر هذه النتيجة على أن المساءلة تكتسب أهميتها من كونها تمثل احد الآليات والأساليب المتطورة في علاج العديد من مشاكل الأجهزة الحكومية وفي مقدمتها الفساد الإداري بكافة مظاهرة وأشكاله التي تتمثل بالواسطة

والمحسوبية والرشوة والتزوير والتحيز والمحاباة وإساءة استعمال السلطة وغيرها من المظاهر التي تؤدي إلى عرقلة جهود التنمية والإصلاح الإداري، فخاصية المساءلة تسهم في تحسين مستوى أداء تلك الأجهزة الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.

أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (خاصية حكم القانون)، في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(٦.٧٥٢)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة(α≤٠.٠١) ويعود السبب في ذلك أن حكم القانون يحقق الأفضلية للقانون والنظام بدلا من الفوضوية والنزاعات، ويمثل مرجعية لأعضاء الوزارة في حل الخلافات، وتطبق التعليمات والقوانين التي تحكم قوانين العمل دون تحيز، وتفهم ووعي العاملين بالتعليمات والقوانين عند اتخاذ القرارات.

أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (خاصية الكفاءة)، في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(٢.٣٢٦)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة(α≤٠.٠٥)، ويعزى ذلك إلى أن هدف أعضاء الوزارة هو إشباع الحاجات للأفراد والجماعات بأقل كلفة متوقعة، واستخدام امثل للموارد المادية المتوفرة تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرار.

أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (خاصية المساواة)، في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(٢.٢١٤)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة(α≤٠.٠٥). وقد يعود السبب في ذلك القرارات تتخذ داخل الوزارة بطريقة موضوعية بغض النظر عن الفئة المجتمعية المستهدفة، واعتبار أن الرفاهية والحماية حق للجميع.

أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (خاصية الاستجابة وبناء التوافق)، في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(٥.١٣٦)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة(α≤٠.٠١). وقد يعود السبب في ذلك لمحاولة أعضاء الوزارة تحقيق مطالب جميع فئات المجتمع، والتوفيق بين المصالح المتعارضة بغرض تحقيق المصلحة العامة، والتوفيق بين المصالح المتعارضة عن طريق طرح حلول مقبولة، وهذه كلها في الأساس تمثل استجابة لحاجات مختلف فئات المجتمع. وتتوافق هذه الدراسة مع دراسة (Craig,2004) والتي ترى أن التعاون والتنسيق بين جميع الفاعلين من حكومة وقطاع خاص ومنظمات مجتمع مدني تساعد على تحقيق القدرة المعرفية للمجتمع المحلي وتحديد البرامج الضرورية والهادفة لرفع مستوى المعيشة المحلي من خلال تعزيز الثقة وتحديد المسؤوليات للجهات التي تقدم الخدمات للمواطنين.

أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (خاصية الرؤيا الإستراتيجية)، في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(١.٣٤٥)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة(α≤٠.٠٥).

أشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression إلى إن متغير خاصية حكم القانون يفسر ما مقداره (٧٢.٦%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير خاصية الاستجابة وبناء التوافق حيث يفسر مع متغير خاصية حكم القانون (٧٧.٩%) من التباين في الأداء الوظيفي كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(خاصية المشاركة، خاصية المساءلة، خاصية الشفافية، خاصية

المساواة، خاصية الكفاءة، خاصية الرؤيا الإستراتيجية) على اعتبار انها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائيا في تفسير التنبؤ في المتغير التابع.

أشارت النتائج إلى أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو خصائص الحكمانية تعزى للمتغيرات الديمغرافية(النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والراتب الشهري)، وأن الفروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الذكور، ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (٤١-٥٠ سنة)، ولذوي الأعمار(٥١ سنة فأكثر)، وللمؤهل العلمي لصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس ودراسات عليا، وللمسمى الوظيفي حاكم إداري، وإداري، وللراتب الشهري لصالح ذوي فئة الراتب الشهري(٣٠١-٥٠٠ دينار) و(اكثر من ٥٠١ دينار).

وتفسر هذه النتيجة على أنه كلما زادت خبرة الفرد في العمل أصبح أكثر اعتمادا على نفسه بخلاف المعينين الجدد فإن مستوى أدائه يتأثر بسبب تعلمهم أساسيات العمل، إضافة إلى أنه يوجد هناك تمييز بين أصحاب الخبرات، وأن الفرد الحاصل على المؤهل العلمي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعيا بجوانب العمل، وكلما كان المؤهل عاليا كان فهم الفرد للعمل عاليا وبالتالي يكون إنجازه عاليا، وكلما زاد عمر الفرد كان أكثر نضجا وإلماما ويكون أكثر عطاء، وللنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور. ويمكن تفسير ذلك بأن مستوى الأداء يتأثر بنوع الفرد، إذ يتضح أن الذكور أكثر إطلاعا على المعلومات الخاصة بالعمل، مما يجعلهم أكثر التزاما بتحقيق مستوى أداء أكثر للعمل.

الفصل الخامس
الخاتمة والتوصيات

الفصل الخامس
الخاتمة والتوصيات

٥. ١ الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر خصائص الحكمانية: المتمثلة بـ (المشـاركة، والشفافية، والمساءلة، وحكم القانون، والكفاءة، والمساواة والاستجابة، وبناء التوافق، والرؤيـة الاستراتيجية) في الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخليـة الأردنيـة، ولتحقيـق أهـداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وتكونـت عينـة الدراسـة الصـالحة للتحليل من(289) مبحوثا، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسـيطة، أمـا بالنسـبة للثبـات فقد استخدمت معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha Equation) بلغ(الفا=0.92).

وتوصـلت الدراسـة إلى أن تصـورات المبحـوثين لأبعـاد خصـائص الحكمانيـة في وزارة الداخلية الأردنية كانت مرتفعة، وأن مسـتوى أداء العـاملين في وزارة الداخليـة الأردنيـة جـاء أيضـا بدرجـة مرتفعـة، وأشـارت النتـائج إلى ثبـات صـلاحية النمـوذج لاختبـار أثـر خصـائص الحكمانية في الأداء الوظيفي وأن(أبعاد خصائص الحكمانية) تفسرـ مـا مقـداره(٧٩.٢%) مـن التباين في(الأداء الوظيفي) وهي قوة تفسـيرية مرتفعـة نسـبيا. وأشـارت النتـائج أيضـا إلى أن هنـاك أثـر لأبعـاد خصـائص الحكمانيـة (الشـفافية، وحكـم القـانون، والكفـاءة، والمسـاواة والاسـتجابة، وبنـاء التوافـق) في الأداء الـوظيفي لـدى العـاملين في وزارة الداخليـة الأردنيـة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

تصورات المبحوثين نحو خصائص الحكمانية تعزى للمتغيرات الديمغرافية(النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والراتب الشهري).

٥. ٢ التوصيات

في ضوء ما تقدم فإن الدراسة توصي بما يلي:

١. دلت النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد خصائص الحكمانية(خاصية المشاركة، خاصية المساءلة، خاصية الكفاءة) بأنها متوسطة، لذا ربما على وزارة الداخلية الأردنية تعزيز هذه الأبعاد، وأن يكون الحكام الإداريون مقتنعين بأهمية مثل هذه القواعد والضوابط مما يساعد على تنفيذها، عن طريق جهد شمولي مخطط، وخلق بيئة تنظيمية صحية تؤسس لبناء منظمات محوكمة.

٢. عدم اكتفاء الحكومات على إصدار القوانين الخاصة بالحاكمية المؤسسية بل ينبغي الاهتمام بإيجاد البيئة السياسية والاقتصادية المناسبة لتطبيقها، أي تلك البيئة التي تؤمن سيادة الشفافية ودولة القانون. وتطوير التشريعات وفقا لأفضل الممارسات الدولية وإعداد الأطر القانونية والرقابية اللازمة لتطبيقها.

٣. تعميم استخدام أسلوب الحكمانية لمؤسسات القطاع العام بجانب القطاع الخاص للاستفادة من الممارسات الفضلى مع التركيز على وضع قواعد لأفضل الممارسات في مجال تطبيق الحكمانية على المستوى الدولي والمستوى الإقليمي، وتدريب العاملين عليها.

٤. ضرورة متابعة الفساد ومعرفة وسائله وأساليبه ومقاومته بمبدأ الشفافية والإفصاح وعلاج الفساد الإداري وتعميق مفهوم المساءلة، وحسن اختيار القيادات في ظل معايير الكفاءة لا بمعايير المحسوبية.

٥. ضرورة التنسيق بين وزارة الداخلية(وجميع المنظمات التي تتوافر لديها أبعاد الحكمانية) سيما وان بعضها كبيرة الحجم وذات خبرة واسعة وتمتلك قدرات استشارية يمكن أن توظفها في خدمة المنظمات الأصغر حجما والأقل خبرة والأقصر تجربة في ميدان الحكمانية وذلك من اجل:

أ- تبادل الخبرات في مختلف قضايا الحكمانية.

ب- الاستفادة من البرامج التدريبية التي تنفذ من قبل بعض هذه المنظمات.

ج- تقييم النتائج المتحققة ومقارنتها واستخلاص المؤشرات المناسبة للحكم على مدى ما تحقق من أهداف الحكمانية سواء على الأصعدة الفنية أو البشرية أو التنظيمية.

د- متابعة البحث من قبل الآخرين والاستفادة من هذه الدراسة بإجراء دراسات أخرى.

المراجع

أ- المراجع العربية

أبو زيد، سليم؛ خير، محمد (٢٠٠٤) اثر مصادر استقطاب القوى العاملة على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والغياب، دراسة تطبيقية على مندوبي تأمين شركات التأمين الأردنية، **دراسات، العلوم الإدارية**، المجلد ٣١ العدد ٢.

أخوا رشيدة، عالية خلف(٢٠٠٦) **المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

أفندي، عطية حسين (٢٠٠٢) **الإدارة العامة إطار نظري – مداخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة**، القاهرة.

أفندي، عطيه حسين (٢٠٠١) **دور المنظمات غير الحكومية في إدارة شئون الدولة والمجتمع**، تحرير سلوى شعراوي جمعة، إدارة شئون الدولة والمجتمع (٢١-٩٦) مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة.

باكال، روبرت (١٩٩٩) **تقييم الأداء**، ترجمة، موسى يونس، بيت الأفكار الدولية.

البرادعي، ليلي (٢٠٠١) **المساءلة في إطار مفهوم إدارة شئون الدولة والمجتمع، دراسة لدور هيئة الرقابة الإدارية**، تحرير سلوى شعراوي جمعة. إدارة شئون الدولة والمجتمع (٤٠٩-٤٤١) مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي / الحكم الرشيد، إدارة الحكم في الدول العربية القـوى الدافعـة إلى الإصلاح، متوفرة عبر:
http://www.pogar.org/arabic/governance/arabgov.asp

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وثيقة للسياسـات العامـة حـول إدارة الحكـم لخدمـة التنميـة البشرية المستدامة (كانون، ١٩٩٧)، متوفرة عبر:
http://www.pogar.org/arabic/governance/arabgov-asp

التعمري، ياسر، (٢٠٠٤) **اتجاهات أعضاء المجالس البلدية في المملكة الأردنية الهاشمية نحو خصائص الحكمانية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

البنك الدولي، ٢٠٠٣، تقريـر التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، **الحكم الجيـد لأجـل التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، تحسين التضمينية والمساءلة**، واشنطن

الجعيـدي، عمـر(٢٠٠٧) "**مسـتوى الحاكميـة وأثـره في أداء الشركات**" رسـالة دكتـوراه غـير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.

جمعة، سلوى شـعراوي، وآخـرون (٢٠٠١): **إدارة شـئون الدولـة والمجتمـع**، مركـز دراسـات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة.

حسن، محمد نجيب (٢٠٠٦) دور حوكمة الشركات في محاربة الفسـاد، ورقـة عمـل مقدمـة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس(**أخلاقيات الأعمال ومجتمـع المعرفـة**) كليـة الاقتصاد والعلوم الإدارية/ جامعة الزيتونـة الأردنيـة الخاصـة، عـمان- الأردن، خـلال الفترة من:17-19 / 4 /2006

الحوامدة، نضال؛ الفهداوي، فهمـي (٢٠٠٢) اثـر فضـيلة التقـوى في الأداء والرضـا الـوظيفي دراســة ميدانيــة لاتجاهــات بعــض المــوظفين الحكــوميين، **مجلــة مؤتــة للبحــوث والدراســات سلســلة العلــوم الإنســانية والاجتماعيــة**، جامعــة مؤتــة، الكــرك الأردن م(١٧)،ع(٢) ص ١٦٥-٢٠٠

الخزامي، عبد الحكيم (١٩٩٩) **تكنولوجيا الأداء من التقيـيم إلى التحسـين**، القـاهرة/ مكتبـة ابن سينا

الخفـاجي، نعمـة عبـاس ؛ الغـالبي طـاهر محسـن (٢٠٠٦) المنظـور الأخلاقـي للحاكميـة في المؤسسات، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الـدولي السـنوي السـادس (**أخلاقيـات الأعمال ومجتمع المعرفة**) كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/ جامعة الزيتونـة الأردنيـة الخاصة، عمان- الأردن، خلال الفترة من:17-19 / 4 /2006.

خليل، عبد الرزاق، داودي الطيب (٢٠٠٦) الحوكمة المؤسسية للبنـوك، ورقـة عمـل مقدمـة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس (**أخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفـة**) كليـة الاقتصاد والعلوم الإدارية/ جامعة الزيتونـة الأردنيـة الخاصـة، عـمان- الأردن، خـلال الفترة من: 19-2006/4/17

الدحلة، فيصل عبد الرؤوف (٢٠٠١) **تكنولوجيـا الأداء البشريـ، المفهـوم وأسـاليب القيـاس والنماذج**، عمان، دائرة المكتبة الوطنية.

درة، عبد الباري ابراهيم (٢٠٠٣) **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، القاهرة، منشـورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الدسوقي، إيهاب، (٢٠٠١)، **دور القطـاع الخـاص في إدارة شـئون الدولـة والمجتمـع**، تحريـر سلوى شعراوي جمعة، إدارة شئون الدولة

والمجتمع(٩٩-١٤٠) مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة.

دهمش نعيم، اسحق أبو زر عفاف، (٢٠٠٣) تحسين وتطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك، **مجلة البنوك في الأردن**، العدد العاشر، المجلد الثاني والعشرون.

دهمش، نعيم؛ القشي، ظاهر، (٢٠٠٤)، الحاكمية المؤسسية بعد مرور عامين على تحديثها، **مجلة البنوك في الأردن**، المجلد الثالث والعشرون، العدد الرابع، الأردن.

الدوري، زكريا، (٢٠٠٥) **الإدارة الإستراتيجية**، عمان، دار اليازوري العلمية.

الذنيبات، محمد محمود (١٩٩٩) المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، **دراسات**، المجلد ٢٦، عدد١ ص ٢٩-٥٨.

الربيق، محمد بن ابراهيم محمد (٢٠٠٤) "**العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية**" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

زويلف، مهدي حسن (١٩٨٣) **إدارة الأفراد**، عمان، مكتبة الأقصى.

السعودي، موسى (٢٠٠٦). اثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين، دراسة ميدانية موجهة إلى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي، **دراسات، العلوم الإدارية**، المجلد ٣٣، العدد ١.

السلطان، صالح (٢٠٠٦) **في معنى الحكمانية**، جريدة الرياض اليومية، ١٧ شعبان ٢٠٠٦، العدد ١٣٩٥٧.

السـلمي، عـلي (١٩٩٨) **تطـوير أداء وتجديـد المـنظمات**، دار قبـاء للطباعـة والنشرـ والتوزيع،القاهرة.

الشريف، طلال عبد الملك (٢٠٠٤) **الأنماط القيادية وعلاقتها بالداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بأمارة مكة المكرمة**، رسالة ماجسـتير غـير منشـورة، جامعـة نـايف العربيـة للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

شعبان، عبد الحسين (٢٠٠٧) **الحكم الصالح (الراشد) والتنمية المستدامة**، متوفر عبر: www.arabrenewal.org/articles/703/1/caIBa-caocatcancoI-aecaeaaie–CaaOEIcaE-/OyIEl.html

صالح، بن سعيد (٢٠٠٤) بعنوان " **التطوير التنظيمي وعلاقته بـالأداء الـوظيفي في المملكـة العربية السـعودية**" رسـالة ماجسـتير غـير منشـورة، جامعـة نـايف للعلـوم الأمنيـة، الرياض.

عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠٠٠) **إدارة الموارد لبشرية**، القاهرة، الدار الجامعية.

عبد الحليم، احمد؛ عبابنة، رائد (٢٠٠٦) " **أهمية التفـويض الإداري والشـفافية في ممارسـة الإبداع الإداري في القطاع العـام الأردني مـن وجهـة نظـر الإدارة الإشرافيـة** " مـؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك (٢٥-٢٧) نيسان.

عبـد الوهـاب، سميـر (٢٠٠١) **المشـاركة الشـعبية في إطـار مفهـوم إدارة شـؤون الدولـة والمجتمـع**، تحرير سـلوى شـعراوي جمعـة (٢٥٩-٣٦١) مركـز دراسـات واستشـارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة.

العديلي، ناصر (١٩٩٥)، **السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور كـلي مقـارن)**، الريـاض، معهـد الإدارة العامة، الرياض

عقـل، مفلـح، (٢٠٠٤)، الـتحكم المؤسسيـ في البنـوك، **البنـوك في الأردن**، المجلـد الثالـث والعشرون، العدد الثاني، الأردن.

العلواني، حسن (٢٠٠١) **صنع القرار المحلي في إطار مفهـوم إدارة شـئون الدولـة والمجتمـع،** تحرير سلوى شعراوي جمعة (١٣٩-٢٠٢)، مركز دراسات واستشـارات الإدارة العامـة، جامعة القاهرة

غانم، السيد عبد المطلب (٢٠٠١) منظمات الخدمة العامـة في إطار شئون الدولة والمجتمـع، تحرير سلوى شعراوي جمعـة، إدارة شئون الدولـة والمجتمع ٣٦٥-٤٠٥.

الفروخ، فايز (٢٠٠٦) **"مدى توافر التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفـي لـدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية** رسالة ماجسـتير غـير منشـورة، جامعـة مؤتـه، الأردن.

الفهداوي، فهمي، خليفة (٢٠٠٤) أثر نمـط التصـميم التنظيمـي في فاعليـة المنظمـة "دراسـة ميدانية في جامعة مؤتة"، **مجلة دراسات**، المجلد: (٣١)، العدد(١)، ص ٨٣-١٠٦.

القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠)، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الأولى،عمان.

القشي، ظاهر؛ الخطيب، حازم(٢٠٠٦) الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الاسـواق الماليـة، **مجلـة اربـد للبحـوث العلميـة،** المجلد العاشر، العدد الأول.

كاترين ل ؛ كوشتا هلبلينج، وجون سوليفان (٢٠٠٣)، **غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية** – دليل لإرساء

حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين – الطبعة الثالثة – إصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة – واشنطون دي. س.

الكايد، زهير (٢٠٠٢) الحكمانية Governance " **قضايا وتطبيقات**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

الكايد، زهير (٢٠٠٢) **المفهوم المعاصر للإدارة المجتمعية " الحكمانية "** وقائع المؤتمر الدولي السابع لإدارة المؤسسات الأهلية والتطوعية في المجتمعات المعاصرة (١-٢٨)، الشارقة – الأمارات العربية المتحدة.

اللوزي، موسى (٢٠٠٠) التنمية الإدارية المفاهيم، الأسس، التطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان،

ماهر، احمد (١٩٩٥) **إدارة الموارد البشرية**.

مخيمر، عبد العزيز جميل وآخرون(٢٠٠٠) قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

المملكة الأردنية الهاشمية، **نظام التشكيلات الإدارية**، رقم (٤٧)، لسنة(٢٠٠٠).

www.alriyadh.com/2006/09/10/article185385-shtml

نعيم، سابا خوري(٢٠٠٥)، الحاكمية المؤسسية ودور أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في الشركة، **مجلة المدقق**، جمعية المحاسبين الأردنيين، العدد ٢١-٢٢، ص ص ٣٨-٤٠.

هاينز، ماريون (١٩٨٤) إدارة الأداء، ترجمة، صباغ، زهير و مرسي، محمود، مطبعة معهد الإدارة العامة، السعودية.

الهنيني، عفـاف (٢٠٠٧) **"تطوير نظام للحاكمية المؤسسـية في الشركات مسـاهمة العامـة الأردنية"** رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان عربية، عمان، الأردن.

وزارة شؤون البلديات والزراعة، البحرين(٢٠٠٦) **الحكم والحكمانية والعمل البلـدي أفكـار للمناقشة**، متوفر عبر:
www.websrv.municipiality.gov.bh/mun/conference.2006/papers32-arbic.doc

ب- المراجع الأجنبية

Allan D. Barton (2006) Public Sector Accountability And Commercial-In-Confidence Outsourcing Contracts Accounting, **Auditing & Accountability Journal**, Vol. 19 Issue: 2 Page: 256 – 271.

Asian Development Bank, (1999), **Governance: Sound Development Management**.[On-Line]

Carol A. Adams, Patty McNicholas (2007) Making a Difference: Sustainability Reporting, Accountability And Organisational Change, Accounting, **Auditing & Accountability Journal**, Vol. 20 Issue: 3 Page: 382 – 402.

Christensen Mark, Peter Skærbæk (2007) Framing And Overflowing Of Public Sector Accountability Innovations: A Comparative Study of Reporting Practices, Accounting, **Auditing & Accountability Journal,** Vol. 20 Issue: 1 Page: 101 – 132

Craig, D.,(2004), **Building On Partnership: Sustainable local Collaboration And Devolved Coordination, local Partnerships And Governance Research Group (LPG),** University of Auckland, new Zealand, paper number 15

Grindle , Merilees (2004): Good Enough Governance: Poverty Reduction And Reform In Developing Countries, **An International Journal Of Policy**, Administration, And Institution, Vol. 17, No.4 P.P (525-548).

Kauzya, J.M.,(2003), **Local Governance Capacity-Building For Full-Range Participation: Concepts, Frameworks And Experiences In African Countries** , Paper No.33, United Nations.

Keefer,P., (2004), **A Review Of The Political Economy Of Governance: From Property Rights To Voice**, development research group, word bank, University: Duke.

Klapper, Leora F. and Love Inessa, (2003), "Corporate Governance, Investor Protection And Performance In Emerging Markets," **Journal of Corporate Finance**, forthcoming, available at
http://ssrn.com/abstract=303979

Piers Campbell & Judith Hushagen,(2002), The Governance Of Inter-Governmental Organizations, **Corporate Governance Journal**, Vol. 2, ISSUE1, P.21-26

Quim Brugue& Josep M. Valles,(2005), New-Style Councils,New-Style Councilors: From local Government To local Governance, An **International Journal of Policy**, administration, and institutions, Vol.18, No.2, P.197-226.

Sansom, G., (2001), **Towards Performance Management For Better local Governance, United Nations Economic And Social Commission For Asia And The Pacfic (ESCAP)**, workshop on good governance, 20-23 august 2001, kuala Lumpur, Malaysia.

Skelcher ,C.,& Mathur, N.,& Smith, m.,(2003), **Partnership Discourse And The Democratic Governance Of local Communities: A Preliminary Empirical Assessment, Conference On Democratic Network Governance, 22-23 may 2003, center for democratic network governance**, Denmark.

S.Velayutham & M.H.B.Perera, (2002), The Influence Of Motions And Culture On Accountability And Overnance, **Corporate Governance Journal** , Vol.4, SSUE1, P.52-64

Wooledreidge, Gotz, Duvenage, (2003), **Municipal Overnance; The Political Administrative Interface** , rganizational development Africa.

قائمة الجداول

المحتويات

الفصل الأول
خلفية الدراسة ومشكلتها

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

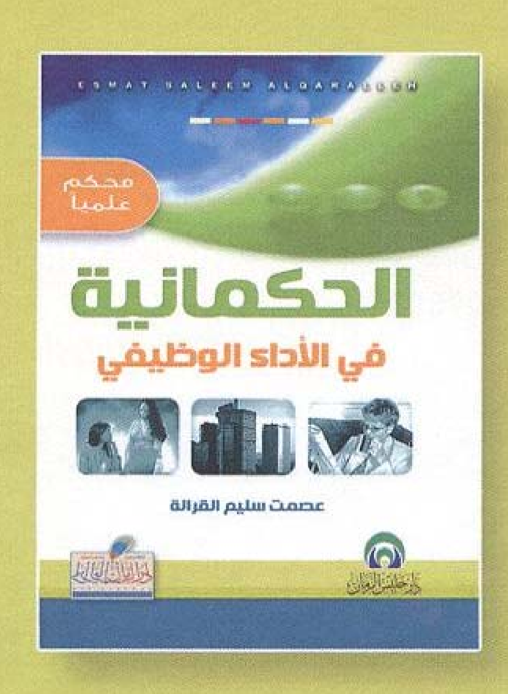
الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

الفصل الرابع
عرض النتائج

الفصل الخامس
الخاتمة والتوصيات

الحكمانية

في الأداء الوظيفي







الأردن - عمان

شارع الملكة رانية - مقابل كلية الزراعة - عمارة العساف

Tel. : +962 6 5343052 - Fax : +962 6 5356219

E-mail: dar.jaleesalzaman@yahoo.com
dar.jaleesalzaman@hotmail.com

ISBN 9957-81-072-3

